التطبيقات الدعوية لنظرية المحيط الأزرق

د. شيماء خير الدين حسين بلوط[١]

المستخلص: لا تقتصر الحكمة في الدعوة إلىٰ الله تعالىٰ علىٰ الكلام اللين والترغيب والرفق والحلم والعفو والصفح، بل تشمل كل أمور الدعوة التي يتم تنفيذها بإتقان وإحكام، وكذلك الاستفادة من التطورات العلمية والفكرية لخدمة الدعوة الإسلامية في ضوء المصادر الأصلية، ومن هذا المنطلق يدرس البحث الاستفادة التي يمكن أن تحققها أساليب الدعوة الإسلامية ووسائلها من تطبيق مبادئ وبنود استراتيجية المحيط الأزرق، وسبل المقاربة بين هذه الاستراتيجية ومجال العمل الدعوي في إطار من المرجعية الشرعية التي يتحاكم إليها كل أسلوب أو وسيلة دعوية، وقد سبقت هذا البحث دراسات عدة تناولت التطبيقات الدعوية لعدد من العلوم الإدارية والإنسانية والاجتماعية، والتي يمكن الإفادة منها في مجال الدعوة الإسلامية المعاصرة بما يحقق مزيداً من الكفاءة والنجاح لجهود الدعوة، ويناقش المبحث القاعدة التأصيلية التي يبنىٰ عليها موقف الدعوة الإسلامية من العلوم الدنيوية، وحدود الاستفادة من هذه العلوم وضوابطها بما يضمن الالتزام بالمنهج الشرعي في استنباط التطبيقات الدعوية الممكنة لاستراتيجية المحيط الأزرق، ومن ثم اقتراح التطبيقات العملية التي يمكن من خلالها تطبيق مبادئ استراتيجية المحيط الأزرق في الإطار الدعوي.

الكلمات المفتاحية: الدعوة، التخطيط الاستراتيجي، المحيط الأزرق، القيادة، المؤسسات الدعوية.

***

(١) أستاذ مساعد بقسم الدراسات الإسلامية، كلية الآداب، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن.

البريد الإلكتروني: skballout@pnu.edu.sa

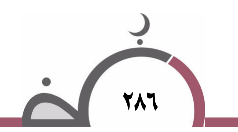


The Application of Da'wah to The Blue Ocean Strategy

Dr. Shayma Khayr Ed-Din Hussain Balloot

Abstract: Acting with wisdom when calling to the path of Allah is not confined to soft speech, encouragement, patience, and forgiveness, rather it includes all matters of da'wah that are carried out in a complete and perfect manner, and also benefitting from the scientific and intellectual advancements in order to serve the Islamic da'wah in light of the original sources. From this point of view, this research studies the benefit that can be achieved by Islamic da'wah methodologies from applying the principles and strategies of the blue ocean strategy, and ways to close the gap between this strategy and the field of da'wah within the framework of the Shariah to which each da'wah method or means must refer to. And this research was preceded by a few researches that dealt with the application of da'wah to a number of administrative, human, and social sciences, which can all be used in the field of contemporary Islamic da'wah in order to achieve greater efficiency and success to da'wah efforts. This course discusses the fundamental basis upon which the position of Islamic da'wah relates to worldly sciences, and the limits of benefit from these sciences that guarantee adhering to the Shariah in extracting da'wah applications which will enable the blue ocean strategy, and then suggesting practical applications through which the blue ocean strategy principles can be applied to the da'wah framework.

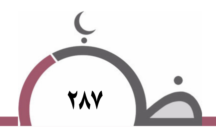
Key words: da'wah - strategic planning - blue ocean - leadership - da'wah organisation.



المقدمة

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام علىٰ أشرف الأنبياء والمرسلين، وعلىٰ آله وصحبه أجمعين، وبعد: فالدعوة إلىٰ الله تعالىٰ مهمة جليلة وغاية عظيمة، يبذل الدعاة من أجلها الغالي والنفيس في سبيل تحقيق رضا الله ﷻ وإعلاء شأن الدين، في كل مجالات الدعوة الإسلامية وفروعها، فردية كانت أو مؤسسية، موجهة للمسلمين أو لغير المسلمين، وهذه الدعوة هي مسؤولية الأمة بأسرها من علماء ومعلمين ودعاة وأطباء ومهندسين وباحثين، رجالاً كانوا أم نساء، ليسهم كل منهم بجهده أو ماله أو وقته، ويعمل علىٰ إثراء هذه الدعوة ودعمها تحقيقا لمبدأ التعاون علىٰ البر والتقوىٰ وتطبيقا لشرفية هذه الأمة المسلمة التي قال عنها ﷻ: ﴿كُنتُمۡ خَيۡرَ أُمَّةٍ أُخۡرِجَتۡ لِلنَّاسِ تَأۡمُرُونَ بِٱلۡمَعۡرُوفِ وَتَنۡهَوۡنَ عَنِ ٱلۡمُنكَرِ وَتُؤۡمِنُونَ بِٱللَّهِۗ﴾ (آل عمران: ١١٠)، والداعي إلىٰ الله ﷻ لا يكتفي بأداء أمانة الدعوة فقط، بل يسعىٰ إلىٰ حمل الرسالة وأداء الأمانة بتميز ونجاح وإتقان للعمل الدعوي فينطبق عليه قوله ﷻ: ﴿ وَمَنۡ أَحۡسَنُ قَوۡلٗا مِّمَّن دَعَآ إِلَى ٱللَّهِ وَعَمِلَ صَٰلِحٗا وَقَالَ إِنَّنِي مِنَ ٱلۡمُسۡلِمِينَ ﴾ (فصلت:٣٣)، ومن هذا المنطلق يدرس البحث استراتيجية المحيط الأزرق إحدىٰ الاستراتيجيات الإدارية الحديثة، ويستنتج بعض الاقتراحات العملية التي يمكن من خلالها تطبيق مبادئ هذه الاستراتيجية والاستفادة منها في مجال الدعوة الإسلامية.

وتنبع أهمية البحث أولاً من أهمية الدعوة الإسلامية ومكانتها في الدين الإسلامي، حيث أوجبها الإسلام علىٰ كل مسلم ومسلمة، فقال ﷻ: ﴿ وَلۡتَكُن مِّنكُمۡ أُمَّةٞ يَدۡعُونَ إِلَى ٱلۡخَيۡرِ وَيَأۡمُرُونَ بِٱلۡمَعۡرُوفِ وَيَنۡهَوۡنَ عَنِ ٱلۡمُنكَرِۚ وَأُوْلَٰٓئِكَ هُمُ ٱلۡمُفۡلِحُونَ ﴾ (آل عمران:١٠٤) كما يستمد البحث أهميته من حداثة موضوعه، وما يضيفه في ميدان البحث العلمي حول استراتيجية المحيط الأزرق والاستفادة منها في مجال الدعوة الإسلامية، حيث يستعرض البحث مبادئ الاستراتيجية القائمة علىٰ التفكير الإبداعي المستمر والابتكار في تقديم الخدمات والمنتجات وصولاً إلىٰ



التميز، مع حسن تدريب القيادات وتوزيعها وصولاً إلىٰ تقديم أفضل الخدمات للمستفيدين، ويناقش إمكانية تطبيق هذه المبادئ علىٰ الدعوة الإسلامية الفردية والمؤسسية من خلال مجموعة من المقترحات العملية، ليسهم البحث في إثراء المكتبة العربية والإسلامية في موضوع التطبيقات الحديثة للدعوة.

مشكلة البحث:

تتحدد مشكلة البحث من خلال التساؤلات التالية:

١ - هل يمكن تطبيق الاستراتيجيات الحديثة في مجال الدعوة الإسلامية؟

٢ - ما مبادئ استراتيجية المحيط الأزرق التي يمكن تطبيقها في المجالات الدعوية؟

٣ - ما الفوائد المتوقعة من تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في مجال الدعوة الإسلامية؟

أهداف البحث:

١ - التعريف باستراتيجية المحيط الأزرق والفوائد المرجوة منها.

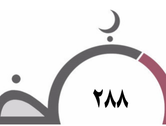
٢ - دراسة مدىٰ صلاحية تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في مجال الدعوة إلىٰ الله تعالىٰ.

٣ - تقديم إطار عملي تطبيقي لمبادئ استراتيجية المحيط الأزرق لتطبيقها من قبل الأفراد والمؤسسات المتخصصة في الدعوة.

٤ - استثمار النظريات المتعلقة بالقيادة التي تطرحها نظرية المحيط الأزرق وتوظيفها في مجال الدعوة المؤسسية لتحقيق المزيد من الفاعلية والنجاح.

منهج البحث:

يستخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الذي يتم من خلاله دراسة الواقع بشكل دقيق، وتحليل الظواهر المختلفة، ومن ثم عقد المقارنات بينها وبين الظواهر الأخرىٰ وتحليلها، واستخدمت الباحثة هذا المنهج في دراسة مبادئ استراتيجية المحيط الأزرق، ومن ثم



تطبيق المنهج الاستنباطي على هذه المبادئ، وذلك لاستنباط أهم التطبيقات الدعوية لاستراتيجية المحيط الأزرق.

الدراسات السابقة:

١ – (إدارة المؤسسات الدعوية: محاولة لصياغة نظرية إسلامية في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة)، رسالة دكتوراه للباحث: بدر الدين بن مصطفى زواقة، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة العقيد الحاج لخضر بالجزائر، ١٤٣١هـ.

تستهدف الدراسة تقديم رؤية شاملة للإدارة ولوظائفها وتطبيقاتها في مجال الدعوة الإسلامية، باستخدام المنهج التأصيلي الذي يدرس تفاعل الدعوة الإسلامية مع العمل المنظم عبر تاريخها ومسيرتها، بدءاً بالعمل الجماعي إلى العمل المؤسسي الممهد لتطبيق الإدارة ووظائفها على المؤسسات الدعوية، ومن ثم تطبيق وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة لتكتمل الدورة الإدارية في المؤسسات الدعوية، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، منها تأثير الإدارة الإيجابي على الدعوة الإسلامية وتحقيق أفضل النتائج على الأداء الدعوي، وتقديم هذا الميثاق لكل المؤسسات الدعوية كدستور مبسط جامع في الإدارة.

وفي حين تناولت الدراسة مفهوم الإدارة في المؤسسات الدعوية بصفة عامة يركز هذا البحث على أحد المبادئ الإدارية الحديثة، ألا وهي استراتيجية المحيط الأزرق وتطبيقاتها الدعوية.

٢ – (الإصلاح التنظيمي وأثره على المؤسسات الدعوية الخيرية)، رسالة دكتوراه للباحث عبد العزيز بن عبد الله بن صالح بن هليل، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية بالسودان، ١٤٢٨هـ.

استهدفت الرسالة دراسة الإصلاح التنظيمي وأثره على أداء المؤسسات الدعوية الخيرية في دول الخليج العربي والسودان، واقتراح الحلول لمعالجة مشكلة الإصلاح التنظيمي والهيكل

التنظيمي والتغيير التنظيمي وأداء المؤسسات الدعوية الخيرية، وذلك من خلال استخدام المنهج التاريخي لدراسة حقيقة الوضع المؤسسي للمنظمات الخيرية، ودراسة المشكلات والتحديات المعاصرة ذات العلاقة بالبناء المؤسسي ومداخل التطوير والتحديث للبناء المؤسسي في المنظمات الخيرية التي تكفل استمرار نموها وازدهار نشاطها، واستخدمت الرسالة كذلك منهج دراسة الحالة لوصف الظاهرة، ومنهج المسح الاجتماعي لوصف الظاهرة كميًا ونوعيًا، وقد توصلت الرسالة إلىٰ عدة نتائج، منها أن معظم المشكلات والتحديات تتعلق بالبناء المؤسسي للمنظمات الخيرية، بالإضافة إلىٰ بعض المعوقات الخارجية.

وفي حين ركزت الدراسة السابقة علىٰ جانب من جوانب العملية الإدارية وهو الإصلاح التنظيمي، يركز هذا البحث علىٰ دراسة نظرية المحيط الأزرق إحدىٰ النظريات الإدارية المستحدثة.

٣ - (التخطيط الاستراتيجي للدعوة الإسلامية: بالتطبيق علىٰ الأساليب والوسائل الدعوية) رسالة ماجستير للباحثة أم الحسين النور أحمد علي، معهد البحوث والدراسات الاستراتيجية، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، ٢٠١١م.

استهدفت الرسالة التعرف علىٰ أهمية التخطيط الاستراتيجي للدعوة الإسلامية بشكل عام، وكيفية توظيف عملية التخطيط الاستراتيجي في جانب الوسائل والأساليب، بما يتلاءم مع متطلبات الخطاب الإسلامي المعاصر، ولا سيما في مجال نشر الدعوة الإسلامية، وذلك من خلال التحليل الاستراتيجي للدعوة وأساليبها ووسائلها، واستخدمت الرسالة المنهج التاريخي التتبعي والمنهج الوصفي التحليلي بغرض تشريح وتحليل الوسائل والأساليب الدعوية، وقد توصلت الرسالة إلىٰ عدة نتائج، منها: ضرورة استخدام الوسائل الحديثة في الدعوة وتدريب الدعاة عليها، مع ضرورة الاهتمام بالمنظمات الدعوية والخيرية.

وفي حين ركزت الرسالة علىٰ جانب واحد من العملية الإدارية في المؤسسات الدعوية وهو

جانب التخطيط الاستراتيجي، يركز هذا البحث على دراسة نظرية المحيط الأزرق وتطبيقاتها الدعوية على نطاق المؤسسات الدعوية في الجوانب الإدارية المختلفة.

٤ - (الاتصالات التسويقية وبناء التميز في الجمعيات الخيرية بالمملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية على جمعية البر بالأحساء) دراسة للباحث عبد المحسن بن حسين العرفج، مصر، ٢٠١٠م[١].

استهدفت الدراسة التعرف على أنواع المتبرعين للجمعيات الخيرية العاملة بالمملكة العربية السعودية، وتحديد المزايا التي تكون الجمعية أقدر على النجاح بها، واستخدمت الدراسة الأسلوب العلمي بالتطبيق على جمعية البر بالأحساء لفهم المتبرعين وتحديد رغباتهم وسلوكهم، لكونهم عملاء الجمعيات الخيرية وبدونهم لن تتمكن الجمعيات من تحقيق أغراضها التي أنشئت من أجلها، ثم يتم بعد ذلك عمل الخطط الاستراتيجية والتنفيذية الرامية لتحقيق تلك الرغبات بشكل أفضل مما يقوم به المنافسون، وكان من جملة نتائج الدراسة التوصية بحاجة المؤسسات الخيرية إلى تبني الأساليب الإدارية الحديثة لكي تتمكن من مواجهة التحديات التي تواجهها وتحسن استغلال الفرص وصولاً إلى تحقيق أهدافها المرجوة.

ويتفق البحث الحالي والدراسات السابقة في التركيز على دراسة المعطيات التي تحتاجها المؤسسات الدعوية والخيرية لتتمكن من النجاح والتطور، من خلال الاستفادة من المستجدات في مجال التخطيط الاستراتيجي والإصلاح التنظيمي والاتصالات التسويقية وغيرها من مفاهيم الإدارة الحديثة، وتوظيف هذه المستجدات في خدمة الدعوة الإسلامية عن طريق عدد من المقترحات التطبيقية التي يمكن تنفيذها على أرض الواقع وصولاً إلى التميز في حمل رسالة الدعوة إلى الله تعالى، ويختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في تناوله استراتيجية

(١) المجلة المصرية للدراسات التجارية، (ص١٤١-١٧٢).



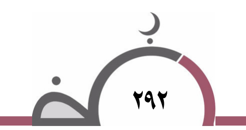
المحيط الأزرق تحديداً، ودراسة التطبيقات الدعوية الممكنة لهذه النظرية في مجال الدعوة الإسلامية.

خطة البحث:

يتكون البحث من مقدمة، وتمهيد، وثلاثة مباحث، وخاتمة علىٰ النحو التالي:

- **المقدمة: وتشمل مشكلة البحث، وأهمية الموضوع، وأسباب اختياره، وأهداف البحث، ومنهج البحث، وخطته.**
- **التمهيد: التعريف باستراتيجية المحيط الأزرق.**
- **المبحث الأول: التأصيل وإطار التطبيق، ويشتمل علىٰ مطلبين:**
  - **المطلب الأول:** الدعوة الإسلامية والعلوم الحديثة.
  - **المطلب الثاني:** قابلية استراتيجية المحيط الأزرق للتطبيق علىٰ المؤسسات الدعوية.
- **المبحث الثاني: التطبيقات الدعوية لاستراتيجية المحيط الأزرق، ويشتمل علىٰ أربعة مطالب:**
  - **المطلب الأول:** من غير زبائن إلىٰ زبائن.
  - **المطلب الثاني:** التركيز علىٰ الأفعال والتصرفات.
  - **المطلب الثالث:** توزيع القيادات.
  - **المطلب الرابع:** الارتباط الوثيق بواقع السوق.
- **المبحث الثالث: العقبات والتحديات وسبل مواجهتها، ويشتمل علىٰ مطلبان:**
  - **المطلب الأول:** العقبات والتحديات الداخلية والخارجية
  - **المطلب الثاني:** سبل معالجة التحديات الداخلية والخارجية
- **الخاتمة.**
- **قائمة المصادر والمراجع.**

***



تمهيد
التعريف باستراتيجية المحيط الأزرق

الاستراتيجية هي مصطلح عسكري، تطور استخدامه بحيث أصبح مفهوم الاستراتيجية يعني «خطة لتنظيم القوىٰ وتعبئة المواد وتنسيق الجهود لتحقيق أهداف محددة»[١]، واستراتيجية المحيط الأزرق هي إحدىٰ النظريات الإدارية الحديثة التي تناولتها كتب الإدارة المعاصرة، وتنسب هذه الاستراتيجية إلىٰ العالمين شان كيم[٢] ورينيه موبورن[٣]، اللذين قدما هذه النظرية في كتاب بعنوان (استراتيجية المحيط الأزرق) Blue ocean strategy صدر عام ٢٠٠٥م، وقد حقق الكتاب شهرة غير مسبوقة وتحول إلىٰ «ظاهرة عالمية» حيث تُرجم الكتاب إلىٰ ٤٤ لغة، وتصدر قائمة الكتب الأكثر مبيعاً في قارات العالم، كما أعقب الباحثان كتابهما بمجموعة من الأبحاث الفرعية والمقالات العلمية التي شرحت الاستراتيجية ونقحتها وأضافت إليها، وشكلا لاحقاً (الشبكة العالمية للمحيط الأزرق) وهو تجمع يضم عدداً كبيراً من الأكاديميين والمستشارين والإداريين المهتمين بالاستراتيجية[٤].

---

(١) مفهوم الاستراتيجية دراسة في التأصيل النظري للمفاهيم، سليمان الحربي، (ص٨٧).

(٢) (W.Chan Kim) ولد في كوريا عام ١٩٥٢م، انتقل إلىٰ فرنسا عام ١٩٩٢م، أستاذ الإدارة الاستراتيجية في معهد (INSEAD) والمدير المساعد لمؤسسة المحيط الأزرق التابع للمعهد نفسه بفرنسا:
https://en.wikipedia.org/wiki/W._Chan_Kim

(٣) (Renee Mauborgne) ولدت في أمريكا عام ١٩٦٣م، أستاذ الإدارة الاستراتيجية في معهد (INSEAD) والمدير المساعد لمؤسسة المحيط الأزرق التابع للمعهد نفسه بفرنسا:
https://en.wikiquote.org/wiki/Ren%C3%A9e_Mauborgne

(٤) انظر: الموقع الالكتروني لاستراتيجية المحيط الأزرق، ١٥/ ٧/ ٢٠١٧م:
www.blueoceanstrategy.com/what-is-blue-ocean-strategy



وإذا كانت استراتيجية المحيط الأزرق في بداية ظهورها عبارة عن نظرية إدارية بحتة، فقد تحولت بفضل الرواج الذي لاقته والاهتمام الذي منحه لها مؤسسوها إلىٰ استراتيجية عالمية فرضت نفسها علىٰ الفكر الإداري المعاصر، وتفرعت تطبيقاتها في مجالات متعددة، فما المقصود بالمحيط الأزرق في هذه الاستراتيجية؟

إن مصطلح المحيط الأزرق مصطلح جديد اقتبس من المحيطات ومياهها الزرقاء الصافية، واستعير هذا المصطلح لطرحه في عالم الأعمال، فالمحيط الأزرق تعبير مجازي يشير إلىٰ فضاء السوق المجهول الذي لم يكتشف إلىٰ الآن أو الذي لم يصل إليه المنافسون، بينما تصبح الأوضاع دامية والمنافسة حادة في الأسواق المألوفة، وتتعكر المياه وتسيل الدماء ويتحول لون المحيط إلىٰ اللون الأحمر(1).

وعلىٰ هذا فإن المحيط الأزرق يقصد به الصناعات والخدمات التي لم تخرج بعد إلىٰ حيز الوجود، وهي تمثل الفراغات والمناطق المجهولة أو نقاط السوق النائية التي لم يصلها من يعكر صفوها بعد، وفي هذه البقاع المكتشفة تتم صناعة الطلب للمرة الأولىٰ من خلال الإبداع والابتكار، أما المحيط الأحمر فيمثل الأسواق المألوفة والأعمال المعروفة والصناعات والخدمات القائمة، حيث تجتهد المؤسسات لحيازة أعلىٰ نصيب من الطلب في السوق الحالي وتصبح المنافسة حامية فتتعكر المياه(2).

وفي حين تركز كثير من المؤسسات في إطار العمل التقليدي علىٰ التفوق في المنافسة تدفعهم نظرية المحيط الأزرق للإبداع في مجالات أخرىٰ تكون خارج حيز المنافسة، وبدلاً من

---

(١) انظر: استراتيجية المحيط الأزرق: كيف تبدع سوقا جديدة وتكون خارج إطار المنافسة. و.تشان كيم، ورينيه موبورن. ترجمة: جانبوت حافظ، (ص٣٠-٣٢).

(٢) انظر: استراتيجية المحيط الأزرق بدلا من البحر الأحمر، محمد أحمد، (ص٤).

استهلاك الوقت والجهد في التفوق على المنافسين في نفس الحيز، يدعو المحيط الأزرق إلى استثمار الوقت والجهد في خلق أسواق جديدة وابتكار صناعات غير مسبوقة أو حتى تطوير الصناعات الحالية بطرق إبداعية تخرجها من المحيط الأحمر إلى المحيط الأزرق.

وبحسب هذه الاستراتيجية فالمحيطات الحمراء موجودة وقائمة بالفعل، أما المحيطات الزرقاء فليست موجودة حاليًا، أو غير مستكشفة بعد، ويمكن خلقها وابتكارها، وتفترض الاستراتيجية أن لخلق المحيط الأزرق مدخلين(١):

الأول: خلق صناعات جديدة تماما، وذلك من خلال ابتكار أفكار تفتح مساحة في أسواق جديدة غير مطروقة سابقا بدلا من ملاحقة المنافسين في الأسواق القائمة، فالمنظمات التي تخلق محيطات زرقاء تكافح لإعطاء طفرة كبيرة في القيمة التي تطرحها ما يجعل المنافسة في هذا المجال أمراً غير مطروح.

الثاني: خلق تطبيقات جديدة وإعادة تعريف الأفكار مع محيط أحمر موجود حاليًا، فيمكن أن تنبثق المحيطات الزرقاء من ضمن المحيطات الحمراء من خلال توسيع حدود الصناعات السائدة.

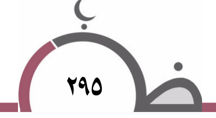
لقد توصل كل من كيم وموبورن إلى هذه الاستراتيجية من خلال دراسة ١٥٠ شركة عالمية يمتد تاريخها إلى أكثر من مائة عام، ودراسة الفترات المتفاوتة من النجاح والفشل والتميز التي مرت بها هذه الشركات تمكن العالمان من صياغة مجموعة من المبادئ الرئيسة التي تلخص طريقة تطبيق هذه الاستراتيجية، وينبغي هنا ملاحظة عدة أمور(٢):

١ - لا تعتبر استراتيجية المحيط الأزرق نظرية مستقلة للقيادة والإدارة، بل هي عبارة عن مجموعة من المقترحات التي يمكن دمجها في النظام الإداري المستخدم حاليًا وتوظيفها

---

(١) انظر: استراتيجية المحيط الأزرق، كيم وموبورن، (ص٣٠، ٣٢، ٣٦).

(2) Blue ocean strategy, W.Chan Kim, Renee Mauborgne, p.8-10.



لتحقيق الاستفادة الأفضل من هذا النظام.

٢ - استراتيجية المحيط الأزرق هي استراتيجية عمل تحفز خلق فضاء جديد للسوق بدلاً من التنافس في الفضاء الموجود.

٣ - إن خلق محيطات زرقاء ليست عملية مستقرة أو ثابتة، تقوم المؤسسة بتنفيذها مرة واحدة، بل هي مجموعة من العمليات المتحركة والمستمرة، إذ تعمل المنظمة علىٰ خلق محيط أزرق من خلال الأداء القوي الذي يؤدي إلىٰ نتائج متميزة ومن ثم يظهر الإبداع في كيفية الحفاظ علىٰ هذا المحيط الأزرق وتوسيع حدوده.

٤ - إن خلق محيط أزرق تحتاج فيه المنظمة إلىٰ عمل شيء مختلف عما يعمله الآخرون وإنتاج شيء لم ينتج سابقًا، أو الابتكار في منتجات سابقة ومعروفة.

٥ - تركز استراتيجية المحيط الأزرق علىٰ التحول من ردود الأفعال إلىٰ خلق الأفكار وابتكارها.

***

المبحث الأول
التأصيل وإطار التطبيق

يمكن تعريف التطبيقات الدعوية علىٰ النحو التالي: الاستفادة العملية التي يمكن أن تمارس في الميدان الدعوي، إما عن طريق الاستفادة من نص أو موقف، أو بالاستنباط منه(١)، ويدرس البحث الحالي الاستفادة التي يمكن أن تحققها أساليب الدعوة الإسلامية ووسائلها من تطبيق مبادئ وبنود استراتيجية المحيط الأزرق، وسبل المقاربة بين هذه الاستراتيجية ومجال العمل

---

(١) انظر: «ما معنىٰ التطبيقات التربوية»، بدر جزاع نايف النماصي، موقع الألوكة الشرعية:
https://www.alukah.net/sharia/0/90932



الدعوي في إطار من المرجعية الشرعية التي يتحاكم إليها كل أسلوب أو وسيلة دعوية، وقد سبقت هـذا البحث دراسات عدة تناولت التطبيقات الدعوية لعدد من العلوم الإدارية والإنسانية والاجتماعية، التي يمكن الإفادة منها في مجال الدعوة الإسلامية المعاصرة بما يحقق مزيداً من الكفاءة والنجاح لجهود الدعوة، ويتناول هذا المبحث القاعدة التأصيلية التي ينبنىٰ عليها موقف الدعوة الإسلامية من العلوم الدنيوية، وحدود الاستفادة من هذه العلوم وضوابطها بما يضمن الالتزام بالمنهج الشرعي في استنباط التطبيقات الدعوية الممكنة لاستراتيجية المحيط الأزرق.

*** المطلب الأول: الدعوة الإسلامية والعلوم الحديثة.**

الحكمة مصطلح تكرر في كثير من المصادر الإسلامية، وتناولته كثير من الدراسات الدعوية بالبحث والتحقيق والتحليل، وإذا كانت الحكمة صفة محمودة لدىٰ المسلم بشكل عام، فهي صفة ضرورية للداعي، ملازمة لسلوكه الدعوي، يقول ﷻ: ﴿ ٱدۡعُ إِلَىٰ سَبِيلِ رَبِّكَ بِٱلۡحِكۡمَةِ وَٱلۡمَوۡعِظَةِ ٱلۡحَسَنَةِۖ وَجَٰدِلۡهُم بِٱلَّتِي هِيَ أَحۡسَنُۚ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعۡلَمُ بِمَن ضَلَّ عَن سَبِيلِهِۦۖ وَهُوَ أَعۡلَمُ بِٱلۡمُهۡتَدِينَ ﴾ (النحل:١٢٥)، يقول ابن القيم ﷺ: «أطلق ﷻ الحكمة ولم يقيدها بوصف الحسنة، إذ كلها حسنة، ووصف الحسن لها ذاتي، أما الموعظة فقيدها بوصف الإحسان، إذ ليس كل موعظة حسنة، وكذلك الجدال قد يكون بالتي هي أحسن وقد يكون بغير ذلك»[١].

والحكمة في اللغة: معرفة أفضل الأشياء بأفضل العلوم[٢]، والحكمة حكمتان: علمية وعملية، فالعلمية: الاطلاع علىٰ بواطن الأشياء، ومعرفة ارتباط الأسباب بمسبباتها خلقاً وأمراً، قدراً وشرعاً. والعملية وهي وضع الشيء في موضعه، فالحكمة إذا: فعل ما ينبغي علىٰ الوجه

(١) مدارج السالكين (١/ ٣٩٠).

(٢) النهاية في غريب الأثر، ابن الأثير، (ص٢٢٣).



الذي ينبغي في الوقت الذي ينبغي، والله تعالىٰ أورث الحكمة آدم وبنيه، وأكمل الخلق في هذا محمد ﷺ، ولهذا امتن الله ﷺ عليه وعلىٰ أمته بما آتاهم من الحكمة[1]. قال تعالىٰ: ﴿وَأَنزَلَ ٱللَّهُ عَلَيْكَ ٱلْكِتَٰبَ وَٱلْحِكْمَةَ وَعَلَّمَكَ مَا لَمْ تَكُن تَعْلَمُ ۚ وَكَانَ فَضْلُ ٱللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيمًا﴾ (النساء:١١٣)، وقال تعالىٰ: ﴿كَمَآ أَرْسَلْنَا فِيكُمْ رَسُولًا مِّنكُمْ يَتْلُوا۟ عَلَيْكُمْ ءَايَٰتِنَا وَيُزَكِّيكُمْ وَيُعَلِّمُكُمُ ٱلْكِتَٰبَ وَٱلْحِكْمَةَ وَيُعَلِّمُكُم مَّا لَمْ تَكُونُوا۟ تَعْلَمُونَ﴾ (البقرة:١٥١).

والحكمة في الدعوة إلىٰ الله تعالىٰ لا تقتصر علىٰ الكلام اللين والترغيب والرفق والحلم والعفو والصفح، بل تشمل كل أمور الدعوة التي يتم تنفيذها بإتقان وإحكام، وذلك بأن تنزل في منازلها اللائقة بها، فيوضع القول الحكيم والتعليم والتربية في مواضعها، والموعظة في موضعها، والمجادلة بالتي هي أحسن في موضعها، ومجادلة الظالم المعاند والمستكبر في موضعها، والزجر والغلظة والقوة في مواضعها، وكل ذلك بإحكام وإتقان ومراعاة لأحوال المدعوين، والواقع والأزمان والأماكن، في مختلف العصور والبلدان، فالداعية الحكيم هو الذي يدرس ويعرف أحوال المدعوين ويحيط بمشكلاتهم ثم ينزلهم منازلهم ويدعوهم علىٰ قدر عقولهم وأفهامهم[2].

والنبي ﷺ هو القدوة الحسنة في الالتزام بالحكمة وتطبيقها في حياته وفي دعوته وجميع أموره، فلم يترك رسول الله ﷺ وسيلة مباحة وممكنة إلا واستخدمها في سبيل الدعوة إلىٰ الله، موازنًا بين الدعوة السرية والجهرية، والفردية والجماعية، بالقول والفعل، باللين والشدة، ولم يترك فرصة إلا واستثمرها في التعليم والبيان والدعوة والترغيب والترهيب، بأسلوب الحكمة المطلقة الذي يناسب نفس المدعو ويخاطب روحه وقلبه ووجدانه، صلوات الله وسلامه عليه،

---

(١) مدارج السالكين، ابن القيم (٢/ ٤٧٩-٤٨٠).

(٢) الحكمة في الدعوة إلىٰ الله تعالىٰ، سعيد بن علي بن وهف القحطاني، (ص٨٨١، ٨٨٢).

وسار الصحابة والتابعون ﷺ وأرضاهم علىٰ هذا المنهج الدعوي الحكيم، فاصطحبوا الحكمة في دعوتهم وطبقوها علىٰ أساليب الدعوة ووسائلها حتىٰ فتح الله عليهم مشارق الأرض ومغاربها وكان وعد الله مفعولاً.

وتطبيق أسلوب الحكمة في الدعوة إلىٰ الله تعالىٰ يقتضي من الدعاة أفراداً ومؤسسات التركيز علىٰ عدة جوانب، منها:

١ - التخطيط، حيث إن التخطيط للدعوة والتنظيم لها يعتبر من مظاهر القوة الفكرية المطلوبة لدىٰ الدعاة لحمل رسالة الدعوة وأدائها علىٰ الوجه الأمثل[١]، كما أن التخطيط من أهم العوامل المساعدة علىٰ الموازنة بين الثبات والتطور في منهج الدعوة إلىٰ الله[٢].

٢ - الاستفادة من التطورات العلمية والفكرية في خدمة الدعوة الإسلامية في ضوء المصادر الأصلية.

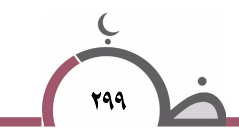
٣ - المرونة في تخير الأساليب والوسائل، فالمرونة في الدعوة الإسلامية: لين في صلابة لا يتجاوز حدود النصوص الثابتة والأصول المحددة، يترتب علىٰ الأخذ بها رفع حرج ومشقة وتحقيق مصلحة ومنفعة للدعوة والمدعوين، وتكون المرونة في الدعوة فيما ينبغي أن يتغير ويتطور من الشؤون الدينية والعلمية والوسائل والأساليب المتجددة[٣]، هذه المرونة حفزت كثيراً من الباحثين إلىٰ دراسة التطبيقات الدعوية لكثير من العلوم الإنسانية والاجتماعية[٤].

(١) صفات الداعية المسلم: القوة أنموذجا، مرضية محمد، (ص١٤١).

(٢) قضية الثبات والتطور، العمري، (ص٨٤).

(٣) المرونة في الدعوة الإسلامية، يوسف أبو هلالة، (ص٨٥-٨٦).

(٤) انظر علىٰ سبيل المثال: علم الاجتماع الإسلامي وتطبيقاته الميدانية في مجال الدعوة: دراسة في علم الاجتماع والأنثروبولوجيا، زكي محمد إسماعيل.



ويؤكد عدد من الباحثين في شؤون الدعوة الإسلامية في ختام دراساتهم على ضرورة استفادة الدعوة من العلوم الحديثة فيما يخدم تطورها ونجاحها، وفيما يلي نماذج من توصياتهم حول هذا الموضوع:

- «إذا كانت السنن والقوانين الطبيعية والاجتماعية صارمة تتسم بالاطراد والشمول، فينبغي أن تكون الأساليب والأدوات الموظفة في مناهج العمل الدعوي من حيث الأداء والدقة والضبط تتناسب مع ذلك، وبناء على أن لكل عصر خصائصه ومميزاته ومستجداته التي يجب أن تعالج في إطار الأصول الكلية والقواعد العامة للدين، فإنه ينبغي التعامل مع الصورة الجديدة للواقع بظروفه وشروطه، والإفادة مما يقدمه العصر من وسائل وتقنيات تغني التجربة الإسلامية، ولا سيما في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية التي تعد آليات ضرورية لفهم الواقع المعاصر، وقد تطورت آليات هذه العلوم تطوراً كبيراً وأصبحت مراكز البحوث تقدم الخرائط الفكرية ومناهج العمل والتعامل من خلال استقرائها للواقع وتحليلها للمعلومات، ولذلك يكون من لوازم الاجتهاد اليوم الاستيعاب المعرفي الشامل للواقع الإنساني بالمعايشة والنزول إلى الساحة، والتزود بآليات فهم الواقع وصولاً إلى اتصال أفضل مع هذا الواقع، كما ينبغي التركيز في معارفنا على الدراسات التاريخية والنفسية والتربوية والاجتماعية والاقتصادية، وتوجيه الشباب إلى التخصص في هذه المجالات لنتمكن من استجلاء أكبر عدد ممكن من سنن الله تعالى في النفوس والمجتمعات والتنسيق بين العاملين في شتى التخصصات من علوم شرعية وإنسانية لإجراء الدراسات والبحوث العلمية والميدانية الكفيلة بتقويم نشاط الدعوة وإيجاد البرامج والخطط المناسبة لتوجيه الأعمال الدعوية»(١).

- «إن دراسة علم القيادة وإدارة مؤسسات الدعوة ضرورة ملحة في عصرنا الحاضر، حتى

(١) أسس الدعوة إلى الله، محمد أمحزون، (ص٤٧) وما بعدها (بتصرف واختصار).

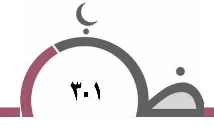
يمكن تخريج جيل من الدعاة المهرة المدربين تدريبًا جيداً في النواحي الفنية والإدارية بجانب تبحرهم في العلوم الشرعية، فيجمعوا بين الحسنيين، ولعلم القيادة ثمرات عظيمة للدعاة إلىٰ الله، فالقيادة التي نعنيها والتي نحن بصدد الحديث عنها تعني فن إدارة شئون الدعوة الإسلامية ومؤسساتها وكل ما يتعلق بها من جميع جوانبها، إدارة ناجحة نابعة من منهج الإسلام الحنيف، جامعة بين ثوابت الأصول القديمة ومواكبة الأحداث والمستجدات المعاصرة، ومستفيدة من الخبرات والتجارب في الماضي والحاضر، ومستغلة كل تقدم علمي وتكنولوجي لصالح نشر دين الله تعالىٰ»[١].

- «في الوقت الذي تعيش فيه البشرية كمًا هائلاً من التسارع في كافة مجالات الحياة والتغييرات المتعددة في كافة الأنشطة والعلوم، فإن الأمر يوجب الأخذ بزمام المبادرة والتطلع إلىٰ إحداث نقلة نوعية في طريقة عمل المؤسسات الخيرية والدعوية من خلال الاهتمام بالتخطيط لتحقيق الأهداف وتقديم المشاريع، هذا الأمر يستوجب التطوير المستمر والدائم، لتحقيق المزيد من التميز وتجنب أي إخفاقات مستقبلية، إن هذا التخطيط والتطور المستمر يعد في حد ذاته عاملاً من عوامل زيادة الموارد المالية للمؤسسة من خلال تحسين صورتها لدىٰ الممولين وزيادة ثقتهم بأدائها واستمرار علاقتهم بها»[٢].

وبذلك تتأكد ضرورة الاستئناس بالعلوم الحديثة والمعاصرة والإفادة منها في الدعوة الإسلامية عملاً بمقتضىٰ الحكمة في الدعوة إلىٰ الله تعالىٰ، وحرصًا علىٰ الاستفادة من كل ما من شأنه دعم الدعوة وتقويتها.

(١) الداعية بين فقه الدعوة وفن القيادة، علي يوسف، (ص٤٤٩-٤٦٣).

(٢) نظرات وتوجهات في تنمية الموارد المالية للمؤسسات الخيرية، عمر عكاشة، (ص١٧).



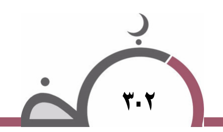
*** المطلب الثاني: قابلية استراتيجية المحيط الأزرق للتطبيق على المؤسسات الدعوية.**

انطلاقاً من قابلية الفروع الإسلامية للتطور وصلاحيتها لكل زمان ومكان أسهم كثير من الباحثين في دراسة العلوم الحديثة من وجهة النظر الإسلامية، ونشأ مفهوم «التأصيل الإسلامي للعلوم» وهو أحد المفاهيم الجديدة التي أسهم في إثرائه جمع من الباحثين المسلمين في مجالات العلوم الإدارية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية، ويعرف د. إبراهيم رجب التأصيل الإسلامي للعلوم الاجتماعية بأنه: «عملية إعادة بناء العلوم الاجتماعية في ضوء التصور الإسلامي للإنسان والمجتمع والوجود، وذلك باستخدام منهج يتكامل فيه الوحي الصحيح مع الواقع المشاهد بوصفهما مصدرين للمعرفة، بحيث يستخدم ذلك التصور الإسلامي إطاراً نظرياً لتفسير المشاهدات الجزئية المحققة والتعميمات الواقعية وفي بناء النظريات في تلك العلوم بصفة عامة»(١).

وقد شاع في بعض الكتابات المعاصرة لعلماء الفكر الإداري ما يعكس وجهة نظرهم في أن الإدارة علم من العلوم الدنيوية ينقلونه إلى مجتمعاتهم كما تلقوها من الغرب، فلا علاقة لها بالدين وهو تصور خاطئ، والحقيقة أن الفكر والتطبيق في الإدارة الإسلامية تربطهما علاقة قوية مباشرة بالعقيدة الصحيحة القائمة على قاعدة عبادة الله ﷻ(٢)، ولذا فقد كان علم الإدارة من بين العلوم الحديثة التي أولاها الباحثون المسلمون اهتمامهم من خلال دراسات علمية متنوعة تنوعت بين دراسات تأصيلية ناقشت تأصيل علم الإدارة في الإسلام وتتبع تطوره التاريخي منذ صدر الإسلام وحتى العصر الحاضر، ودراسات تطبيقية ناقشت المبادئ الإدارية الحديثة ودرست إمكانية تطبيقها على مؤسسات العالم الإسلامي، ودراسات توجيهية تناولت إمكانية

(1) The Islamization of the social sciences, http://www.ibrahimragab.com/aessays-9

(٢) انظر: الإدارة الإسلامية: المفهوم والخصائص، أحمد المزجاجي، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز، (ص٦٣).



إعادة البناء والتكوين لهذا العلم وفق الشريعة الإسلامية(١).

وفي مجال الدعوة الإسلامية اجتهد الباحثون في دراسة سبل الاستفادة من العلوم الإدارية وتطبيقاتها المختلفة في الدعوة الإسلامية ولا سيما في العمل المؤسسي(٢)، فالإدارة تعني عملية المواءمة بين الأفراد والجهود والموارد والأهداف، ومن هنا تأتي خطورة الإدارة وصعوبة عملها، لأنها تعمل في محيط يضم العنصر الإنساني مع الوسائل المادية، وفي ضوء الأهداف والغايات، علماً بأن هذه الأهداف والغايات تختلف باختلاف البشر واختلاف مصالحهم، وبالتالي تختلف الوسائل تبعا لذلك، الأمر الذي يقتضي تمايز عمليات التنظيم والتنسيق وغيرها من عناصر الإدارة باختلاف الأزمنة والأمكنة والعنصر الإنساني(٣).

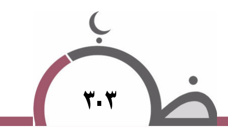
واستراتيجية المحيط الأزرق هي إحدىٰ النظريات الإدارية الحديثة التي تجمع بين الإبداع والابتكار في القيادة وإدارة المؤسسات، وهي تجمع بين عدة أساليب إدارية وقيادية سبق أن تناولتها النظريات السابقة بشكل أو بآخر، وتقدمها في سياق خطة متكاملة يمكن السير عليها، وتحتوي هذه الاستراتيجية علىٰ عدة مداخل يناقش البحث مجالات تطبيقها علىٰ العمل الدعوي الفردي والمؤسسي.

فإذا كان تحقيق الربح المادي للمؤسسة هو الهدف الرئيس من بناء استراتيجية المحيط

(١) انظر علىٰ سبيل المثال: التأصيل والتوجيه الإسلامي لعلم الإدارة ونظرياته في الجامعات الإسلامية: تصور مقترح لتوجيهه إسلاميا. ضيف الله غضبان سليمان حمرون، مجلة الدراسات الإنسانية والاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

(٢) انظر: الدراسات السابقة.

(٣) القيادة الإدارية في النظام الإسلامي: دراسة مقارنة بالنظم المعاصرة، إبراهيم عبد الصادق محمود، (ص٣).



الأزرق[1]، فهل يمكن تطبيق هذه الاستراتيجية على المؤسسات الدعوية والخيرية تحديداً؟ حيث تحدد لائحة الجمعيات والمؤسسات الخيرية أهداف الجمعيات الخيرية كما يلي: «تهدف الجمعية الخيرية إلى تقديم الخدمات الاجتماعية والخدمات التعليمية، أو الثقافية، أو الصحية، مما له علاقة بالخدمات الإنسانية دون أن يكون هدفها الحصول على الربح المادي»[2]، والمؤسسات الدعوية تعتبر إحدى المؤسسات الخيرية غير الربحية التي تقدم خدمات دعوية.

وقد ناقشت إحدى الدراسات صلاحية استراتيجية المحيط الأزرق للتطبيق على المؤسسات غير الربحية بشكل عام[3]، فيما تناولت دراسة أخرى التطبيقات الممكنة لاستراتيجية المحيط الأزرق على مؤسسات الرعاية الصحية، والتأثير المتوقع لتطبيق هذه الاستراتيجية في رفع مستوى الخدمات الصحية وزيادة نسبة الرضا لدى المرضى في هذه المؤسسات، وهي تتشابه مع المؤسسات الدعوية في كونها مؤسسات حكومية غير ربحية، ويتمثل المنتج الذي تقدمه في خدمات للمراجعين[4].

فالهدف المادي وإن كان هو الهدف الرئيس من استراتيجية المحيط الأزرق إلا أنه ليس الهدف الوحيد لها، فالاستراتيجية تسعى من خلال مبادئها إلى تحسين الإطار القيادي والإداري للمؤسسة، وتفعيل الابتكار والإبداع فيما تقدمه من منتجات وصولاً إلى تحقيق المؤسسة للتميز في مجالها، وهي أهداف تخدم المؤسسات غير الربحية.

فأهداف وأولويات المؤسسات غير الربحية دائماً ما ترتكز على المهمة والرؤية والرسالة، وهي نقطة انطلاق جيدة للبدء في تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق عليها، وإذا تمكنت المؤسسة

---

(1) Blue ocean strategy, Kim & Mauborgne, p8.

(٢) لائحة الجمعيات والمؤسسات الخيرية، وزارة العمل والشؤون الاجتماعية، ١٤١٠هـ.

(3) Nonprofits and blue ocean strategies, Timothy Platt, Platt Perspective on Business and Technology, https://plattperspective.wordpress.com/2010/01/11/nonprofits-and-blue-ocean-strategies/, January 11, 2010.

(4) Welch, Shari J. and Bob Edmondson. "Commentary: Applying Blue Ocean Strategy to the Foundation of Accountable Care". *American Journal of Medical Quality* 27 (2012): 256-257.

غير الربحية من التصدي لتحد فريد لا تعالجه حالياً منظمات غير ربحية أخرىٰ فقد حققت هدفاً من أهدافها، وقد يتحقق لها ذلك من خلال معالجة مشكلة أو ظاهرة لم يسبق علاجها، أو السعي إلىٰ تلبية احتياجات السكان أو أفراد المجتمع الذين يعانون من نقص في توجيه الخدمات لهم أو الذين لا يحصلون علىٰ التقدير الكافي من قبل المنظمات الأخرىٰ[1].

وهكذا يمكن للمؤسسات الدعوية أن تبني استراتيجية المحيط الأزرق حتىٰ لو لم تستهدف الربح المالي، فيمكن للمؤسسة الدعوية صياغة أهدافها الخاصة التي تنسجم مع رؤيتها ورسالتها الدعوية، وإذا كانت استراتيجية المحيط الأزرق تتحدث عن مفردات «الصناعة» و«المنتج» و«المنافسين» فالمؤسسة الدعوية مؤسسة تقدم صناعة متعلقة بصناعة الأفكار والمبادئ وصياغة القيم، منتجاتها هي الرسائل والخدمات الدعوية باختلاف أساليبها ووسائلها، والمنافسة ستكون من كل المؤسسات والمنظمات التي تعمل في نفس الصناعة، سواء كانت المؤسسات الدعوية والخيرية الأخرىٰ، أو وسائل الإعلام المهتمة بالتأثير علىٰ الأفكار والمبادئ التي تنافس بدورها علىٰ حصة في «سوق» الأفكار والقيم، ولا يعني ذلك صلاحية جميع مفاهيم استراتيجية المحيط الأزرق لتطبيقها في العمل الدعوي، خاصة أن كثيراً من مبادئ الاستراتيجية تتناول اقتصاديات السوق وكيفية تنمية الأرباح، ولذا يقتصر البحث الحالي علىٰ مبادئ استراتيجية المحيط الأزرق التي يمكن الإفادة منها في التطبيقات الدعوية، ويستخدم البحث مصطلحات مثل السوق والزبائن والمنتج للتعبير عن خدمات المؤسسة الدعوية، وهي مصطلحات مجازية لا يقصد منها التقليل من شأن الدعوة، أو تشبيهها بالعمل التجاري، بل يقتصر الغرض من استخدامها في البحث علىٰ توضيح المعنىٰ المطلوب.

***

(1) Ibid.



المبحث الثاني
التطبيقات الدعوية لاستراتيجية المحيط الأزرق

بينما تركز استراتيجية المحيط الأحمر على المؤسسة بوصفها المصدر الرئيس للنجاح والابتكار، تركز استراتيجية المحيط الأزرق على الحركة الاستراتيجية في إدارة المؤسسة بوصفها المصدر الحقيقي للابتكار، فلا توجد مؤسسات دائمة الامتياز والنجاح، بل يتغير حال المؤسسة من التميز إلى الفشل بحسب الاستراتيجية التي تتبعها في السوق[1]، ويتناول هذا المبحث أربعة مبادئ لاستراتيجية المحيط الأزرق ومناقشة تطبيقاتها الدعوية، وهي على النحو التالي:

١ - من غير زبائن إلى زبائن.

٢ - القيادة من خلال الأفعال والتصرفات.

٣ - توزيع القيادة على مختلف المستويات

٤ - الارتباط الوثيق بواقع السوق.

وتفصيلها فيما سيأتي...

*** المطلب الأول: من غير زبائن إلى زبائن.**

يستمد العمل في المؤسسات الخيرية والدعوية بقاءه واستمراريته من ثلاث ركائز أساسية تتمثل في كل من: المتبرعين، والمستفيدين، والعاملين في نفس المؤسسة، فالمتبرعون هم فئات من المجتمع لديهم الإمكانية والحافز لدعم المؤسسات بالمال أو الجهد، وفي الجانب الآخر من

---

(١) استراتيجية المحيط الأزرق بدلا من البحر الأحمر، محمد أحمد، (ص٧).

هذه المنظومة المستفيدون الذين يمثلون شرائح من المجتمع تتلقىٰ خدمات هذه المؤسسات وتستفيد من أنشطتها، وبين هاتين الفئتين يأتي دور العاملين في المؤسسة الخيرية، ليكونوا حلقة الوصل التي تصل ما بين الطرفين[1]، ويركز هذا المطلب علىٰ كل من المستفيدين، والمتبرعين بوصفهم زبائن المؤسسة الدعوية.

أولاً: المستفيدون.

تركز المؤسسات في المحيط الأحمر في استراتيجتها التقليدية علىٰ الحفاظ علىٰ العملاء الحاليين والسعي لاقتناص المزيد من الفرص المتوفرة وصولاً لمواجهة الضغوط التنافسية في المحيط الأحمر، وعلىٰ الرغم من أن هذا قد يكون وسيلة جيدة للحصول علىٰ ميزة تنافسية وزيادة الحصة من السوق الحالية، فإن هذا الاتجاه لن ينتج المحيط الأزرق الذي يوسع السوق ويخلق طلباً جديداً، ومن هذا المنطلق تقوم إحدىٰ مبادئ استراتيجية المحيط الأزرق علىٰ «تحويل غير الزبائن إلىٰ زبائن»، وذلك من خلال استشراف مجموعات جديدة من غير المستهلكين واستهدافهم بأنشطة جديدة لتحويلهم إلىٰ مستهلكين، والمقصود بغير المستهلكين في هذا السياق مجموعات الناس التي لا تهتم بخدمات المؤسسة وأنشطتها وتعد بعيدة عن الصناعة التي تعمل فيها، وتكون هذه المجموعات في العادة غير مستكشفة لم يتم استهدافها أو اعتبارها من ضمن العملاء المحتملين من قبل أي لاعب في هذه الصناعة، وذلك لأنه تم الافتراض بأن احتياجاتها والفرص المرتبطة بها تنتمي إلىٰ أسواق أخرىٰ، ولا تزعم استراتيجية المحيط الأزرق أن من الخطأ التركيز علىٰ العملاء الحاليين ولكنها تقترح تحدي هذه التوجهات الاستراتيجية القائمة والمقبولة، وعدم الاكتفاء بها، والعمل علىٰ زيادة حجم المحيط الأزرق

---

(١) انظر: المؤسسات الخيرية حكمها وضوابط القائمين عليها وحدود صلاحيتهم، دعاء عادل قاسم السكني، بحث تكميلي لمرحلة الماجستير، (ص٤٨).

الخاص بالمؤسسة عن طريق الوصول إلىٰ أبعد من الطلب الحالي للمستهلكين الحاليين عند صياغة الاستراتيجيات المستقبلية[1].

وبالنظر إلىٰ الجمهور الدعوي فمن الملاحظ أن معظم الأنشطة والبرامج الدعوية توجه للجمهور المتدين المستعد لقبول الرسائل الدعوية، ومثل هذه الشريحة من الجمهور الدعوي تكون مستهدفة من جميع المؤسسات والجمعيات الدعوية غالبًا لسهولة اجتذابها وتجاوبها مع الأنشطة الدعوية، وتطبيقا لمبدأ «من غير زبائن إلىٰ زبائن» ينبغي علىٰ المؤسسة الدعوية التخطيط في بعدين متوازيين:

البعد الأول: تنمية وتطوير البرامج والأنشطة والخدمات المقدمة للمستفيدين الحاليين وذلك من خلال[2]:

- تحسين وتطوير الخدمات الحالية المقدمة للمستفيدين الحاليين من خلال دراسة المشكلات التي تواجههم فيما يتعلق بالخدمات التي تقدمها المؤسسة والعمل علىٰ حل هذه المشكلات من خلال إجراء دراسات ميدانية واسعة النطاق تشمل عينات من كل فئات المستفيدين الحاليين لتحديد مشكلات المستفيدين في التعامل مع المؤسسة ومقترحاتهم لحل هذه المشكلات.
- تجزئة الأسواق الحالية التي تتعامل معها المؤسسة، والعمل علىٰ تقديم خدمات تتوافق مع احتياجات كل سوق.
- توسيع مشاركة المستهلكين الحالية في الأنشطة والبرامج الدعوية من خلال مخاطبة اهتمامات جديدة ومتنوعة لهم.

---

(1) Blue ocean strategy. Kim & Mauborgne, P128-140.

(٢) انظر: نحو استراتيجية تسويقية شاملة للمؤسسات الخيرية السعودية في إطار المستجدات العالمية، صالح الرشيد، مجلة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، (ص٢٨).

البعد الثاني: الوصول إلىٰ ما وراء الطلب الحالي والتخطيط لاستهداف جمهور مختلف تماماً من المدعوين، الجمهور البعيد عن التدين حتىٰ الفئات التي لا تبدي استعداداً لحضور الأنشطة والبرامج الدعوية التقليدية ولا تستجيب لإعلاناتها ودعواتها، فتقوم المؤسسة الدعوية باستشراف غير الزبائن والاعتماد علىٰ عنصري الابتكار والإبداع لجذبهم إلىٰ تلقي خدمات المؤسسة ومنتجاتها ورسائلها، إما بابتكار منتجات جديدة غير موجودة في السوق الحالي، أو الإبداع في تطوير المنتجات القائمة بحيث تلبي احتياجاتهم التي تتوافق مع رسالة المؤسسة وأهدافها، ويمكن التوصل إلىٰ ذلك من خلال[1]:

- رصد تجارب المؤسسات الخيرية في دول العالم المختلفة في مجال الأعمال الخيرية، وترجمة هذه الاستفادة في صورة خدمات جديدة ومتطورة للمستفيدين.

- إجراء دراسات ميدانية تتناول مدىٰ إشباع الخدمات المقدمة لاحتياجات المستفيدين وتوافقها مع ظروفهم المختلفة، وكيفية ابتكار خدمات ومنتجات تناسب هذه الظروف.

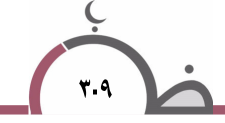
- زيادة درجة تفاعل المؤسسة مع قضايا المجتمع والمساهمة في تقديم حلول للمشكلات التي تواجه فئات عديدة من المجتمع مثل البطالة، وتأخر الزواج، والتفكك الاجتماعي، وغيرها من المشكلات، إضافة إلىٰ دراسة احتياجات الفئات الخاصة من المستفيدين المحتملين، مثل السجناء وذوي الاحتياجات الخاصة وأصحاب الأمراض المزمنة وغيرهم.

ثانياً: المتبرعون.

ما ينطبق علىٰ المستفيدين ينطبق أيضا علىٰ المتبرعين، فالإبداع والابتكار في البرامج والأنشطة الدعوية من شأنه أن يوسع قاعدة مساهمة المتبرعين الحاليين في موارد المؤسسة،

---

(١) انظر: نحو استراتيجية تسويقية شاملة للمؤسسات الخيرية السعودية في إطار المستجدات العالمية، صالح الرشيد، مجلة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، (ص٢٨).



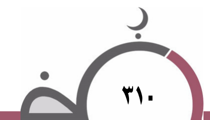
ويحمسهم لمزيد من المشاركة في دعم وتمويل الخطط الاستراتيجية للبرامج والأنشطة المستقبلية، كما أن الإبداع في البرامج والأنشطة الدعوية وتنويعها يجذب شرائح جديدة من المتبرعين المحتملين من خلال ما تقدمه المؤسسة الدعوية من منتجات وخدمات مبتكرة يجدها المتبرعون جديرة بمشاركتهم المادية أو المعنوية.

وبالإضافة إلىٰ ذلك يتوجب علىٰ المؤسسات الاستفادة من الدراسات الحديثة المتعلقة بجذب المتبرعين والقائمين علىٰ تمويل المشاريع من الأشخاص والجهات الحكومية والأهلية ومن ثم المحافظة علىٰ ولاء هؤلاء المتبرعين واستمرارهم، فتكوين علاقة قوية بين المؤسسة والمتبرعين لا يقل أهمية عن اجتذابهم للتبرع، وتتناول كثير من الدراسات الحديثة طرق اجتذاب المتبرعين وتنمية ولائهم ودعمهم للمؤسسة، فالحرص علىٰ توجيه رسائل مستمرة من الشكر لهؤلاء المتبرعين من شأنه تقوية ولائهم وانتمائهم للمؤسسة والاستمرار في التبرع لها، كما أن قدرة المؤسسة علىٰ التواصل مع المتبرعين وتقدير مشاركاتهم يحول العلاقة القائمة بين المتبرع والمؤسسة من علاقة عابرة تضمنت تبرعًا لمرة أو أكثر إلىٰ علاقة أقوىٰ يشعر من خلالها المتبرع بروح المشاركة والمسؤولية وصولاً إلىٰ تشجيع غيره من المتبرعين المحتملين علىٰ المشاركة بالتبرع للمؤسسة(1).

وهكذا يمكن للمؤسسات الدعوية تطبيق مبدأ «من غير زبائن إلىٰ زبائن» علىٰ المستفيدين والمتبرعين والاستفادة منه من خلال الجوانب التالية:

١ - استشراف تطلعات المدعوين ورغباتهم من خلال الاستبانات واستطلاعات الرأي للتعرف علىٰ التطلعات التي تلبيها الأنشطة والبرامج الدعوية الحالية، والجوانب التي تقصر عنها، وتستطلع احتياجات الشخص العادي لدىٰ بحثه عن الأنشطة والفعاليات الدعوية

(1) Altaf Merchant, John B. Ford, and Adrian sergeant. "Don't forget to say thank you: The effect of an acknowledgement on donor relationships", *Journal of marketing management 26*, no.7-8 (2010): 593-595.



وحضوره لها، ومدىٰ تلبية هذه الأنشطة والفعاليات لاحتياجاته.

٢ - السعي لاستكشاف احتياجات وتطلعات شرائح جديدة من المدعوين حتىٰ يمكن الوصول إليهم ومخاطبتهم بالبرامج والأنشطة الدعوية المناسبة.

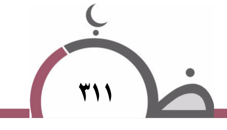
ولا بد من التأكيد علىٰ أن استفادة الدعوة من استراتيجية المحيط الأزرق وغيرها من العلوم الإدارية الحديثة لا يعني قبولها بكل ما فيها، فلا يخفىٰ أن الإدارة في الفكر الحديث «قد تتحسس رغبات عملائها بصفة مستمرة وتسعىٰ بكل الوسائل الممكنة إلىٰ إشباعها وذلك من أجل ضمان بقائها في السوق، بينما يأتي الفكر الإسلامي ليضفي علىٰ النشاط الإداري - أيا كان حجمه - صفة العبادة ويضع ضوابط واضحة لنوع الخدمة أو السلعة التي ينوي تقديمها للجمهور»[1].

*** المطلب الثاني: التركيز علىٰ الأفعال والتصرفات.**

علىٰ مدىٰ سنوات عديدة ركزت معظم الدراسات علىٰ اتجاه معين في صناعة القادة، مفاده أن الأنماط الشخصية والصفات هي التي تصنع القيادة الجيدة، ورأت هذه الدراسات أن من صفات القائد الناجح أن يكون ذا جاذبية خاصة في شخصيته، وأن يتصف بحب المشاركة والتأثير الكاريزمي[2]، كما تشترط دراسات أخرىٰ بعض الصفات الرئيسية التي يجب توفرها في القائد مما يضمن نجاحه في قيادة العاملين معه وزيادة فاعلية أدائه، ومنها: الوعي والإحساس بشعور

(١) انظر: الإدارة الإسلامية، أحمد المزجاجي، (ص٨٠).

(٢) انظر: واقع أبعاد سلوك القيادة التحويلية من وجهة نظر العاملين في منظمات قطاع التعليم السعودية: دراسة تطبيقية علىٰ العاملين في وزارتي التعليم العالي والتربية والتعليم، عبد العزيز بن عبد الرحمن بن عبد العزيز آل سعود، (ص٢٧٦).



الآخرين، والتعاطف معهم، والثقة بهم، والقدرة علىٰ التواصل البناء[1].

وقد شكلت هذه الدراسات الأساس للعديد من برامج تنمية وتدريب القيادات، التي قامت علىٰ الافتراض الضمني بأن تغير القيم والصفات والأنماط السلوكية يترجم في النهاية إلىٰ أداء عال في مجال القيادة، وهذه البرامج التي تستهدف تغيير القيم والصفات تستلزم كثيراً من الجهد لإحداث تغير ملحوظ، وقد تحتاج إلىٰ سنوات من الجهود الحثيثة لتغيير السمات الشخصية والأساليب السلوكية للشخص، وربما سنوات أخرىٰ لقياس وتقييم مدىٰ تعلمه وامتلاكه تلك السمات والأساليب؟ وقد يسهل هذا من الناحية النظرية، إلا أنه يصعب تطبيقه علىٰ أرض الواقع[2].

وعلىٰ النقيض من ذلك، تركز مبادئ صناعة القيادة في استراتيجية المحيط الأزرق علىٰ ما يحتاجه القادة من الأفعال والأنشطة لتعزيز الدافعية وتحقيق الفروق الفاعلة في مجال قيادتهم، وليس علىٰ ما يتوجب علىٰ هؤلاء القادة أن يكونوا من حيث الصفات الشخصية، وهذا الاختلاف في التركيز هو ما يميز استراتيجية المحيط الأزرق، فلا شك أن من الأسهل تغيير أفعال الناس وأنشطتها، وليس قيمها وصفاتها السلوكية، ولا تدعي استراتيجية المحيط الأزرق أن تغيير أنشطة القائد وأفعاله يعد حلاً كاملاً، فتوفر القيم والصفات السلوكية الصحيحة للقائد أمر من الأهمية بمكان، إلا أن الاستراتيجية تركز علىٰ أن تغيير الأفعال والنشاطات أمر يمكن أن يفعله أي شخص إذا ما أتيحت له المعطيات المناسبة، وتوفر له التوجيه[3].

وفي هذا المجال تتطابق استراتيجية المحيط الأزرق مع النظرية السلوكية في القيادة، التي تؤكد في مجملها أهمية سلوكيات القائد، وإن كانت هذه النظرية لم توفق في الكشف عن علاقات

(١) انظر: القيادة: مفهومها ونظرياتها، زوزيت زكريان، (ص٩١).

(2) Blue ocean strategy, Kim & Mauborgne, p86.
(3) Ibid.

ثابتة بين أنماط سلوك القائد وتأثيراتها، وهو ما أخذته النظريات الشرطية في القيادة بعين الاعتبار فدرست المتغيرات الموقفية التي تحدد نجاح أو فشل نمط قيادي معين،[1] وهكذا توسع استراتيجية المحيط الأزرق من نطاق الأشخاص المؤهلين للقيادة، وتختصر الوقت والجهد في تدريب القيادات وإعدادها، كما تقدم الاستراتيجية إجابة علىٰ التساؤل التقليدي: هل يولد القادة أم يُصنعون؟ فالقائد قد يكون حاملاً للصفات القيادية الفطرية المطلوبة في شخصيته، وقد يصنع القائد نفسه أو تتم صناعته من خلال التدريب والمثابرة والتطوير وتعلم التصرفات والسلوكيات التي تجعل منه قائداً ناجحًا حتىٰ وإن لم يمتلك الصفات الشخصية للقيادة.

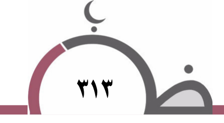
وإذا كانت القيادة الواعية مطلبـًا ضروريـًا في كل مجال إداري أو حكومي أو تجاري، فالحاجة لها أشد في مجال الدعوة الإسلامية في كافة مجالاتها ومراحل تنفيذها، والداعية القائد يحمل علىٰ عاتقه مهمة الدعوة إلىٰ الله ﷺ مهتديـًا بنور القرآن الكريم، ومقتديـًا بهدي رسول الله ﷺ في دعوته، مستصحبـًا سير الصحابة والتابعين رضوان الله عليهم، وما كان عليه سلف هذه الأمة في نضالهم من أجل هذه الدعوة، ومن ثم يسترشد بكل علم نافع وفكرة سديدة من شأنها أن تحقق للدعوة فائدة علمية أو تطبيقـًا عمليـًا، وتنبع أهمية القيادة للدعوة الإسلامية في عدة ملامح:

١ - التخطيط الاستراتيجي والنظرة المستقبلية للخطط الدعوية مهمة جليلة من مهام القائد الدعوي، تضمن حسن استثمار موارد الدعوة الإسلامية والقدرة علىٰ مواكبة ما يحيط بالدعوة من تطورات وظروف مستجدة، لتتميز البرامج الدعوية بالنفس الطويل والرؤية المستقبلية.

٢ - التحفيز علىٰ الإبداع والابتكار في التخطيط والإدارة والتنفيذ والعمل الفردي والجماعي، وصولاً إلىٰ تحقيق التميز في العمل الدعوي.

---

(١) انظر: القيادة الكارزماتية نظرية قديمة حديثة، محمد النجار، (ص٣٠٨).



٣ - إدارة الأزمات ومواجهة الظروف الطارئة التي قد تستجد في الواقع المحيط بالمؤسسة الدعوية محلياً وعالمياً، ومواجهة التحديات الاقتصادية والاجتماعية والفكرية والسياسية.

٤ - إدارة الموارد البشرية وقيادة العاملين في الدعوة من موظفين ومتطوعين وتوجيه جهودهم التوجيه الأمثل لخدمة الدعوة الإسلامية، فيستثمر كل ما وهبه الله ﷻ من صفات قيادية، مضيفاً إليها السلوكيات والتصرفات القيادية الناجحة، «فسلوك القائد وتصرفاته لها التأثير الأكبر في سلوك الجماعة ومناخ العمل، فمنه تكون المبادرة ويبدأ الأداء، وهو الأقدر علىٰ تغيير وتعديل سلوكه، وهو الأقدر علىٰ التحكم والتأثير في سلوك الجماعة وفي مناخ العمل، وما يتخذه من مواقف سلوكية تؤثر بدورها علىٰ سلوك أتباعه، فسلوك القائد من شأنه أن ينتج ردود فعل معينة في سلوك الجماعة»[1].

*** المطلب الثالث: توزيع القيادات.**

في حين تركز أغلبية برامج القيادة علىٰ وضع القيادات في المستويات العليا فقط، تفترض استراتيجية المحيط الأزرق أن القيادة العليا لا تتمكن من الارتقاء بالأداء بمفردها، وأن سر نجاح المؤسسات يكمن في إعطاء الصلاحية للقادة علىٰ جميع المستويات الإدارية: العليا والمتوسطة وموظفي المكاتب الأمامية[2]، وهذا هو المفهوم الصحيح للقيادة، فهي لا تقتصر فقط علىٰ الفئة الموجودة في مستوىٰ الإدارة العليا، بل توجد في كافة المستويات الإدارية طالما أن هناك فرداً مسؤولاً عن إنجاز بعض الأهداف التي تسهم في تحقيق أهداف المنظمة عند كل مستوىٰ، وقد تختلف مسميات أصحاب هذه الوظائف وفقاً لطبيعة نشاط المنظمة وحجمها[3].

---

(١) صفات القائد في الإسلام، غازي بواعنة، ١٩٩٥م، (ص٨).

(2) Blue ocean strategy. Kim & Mauborgne, P 65.

(٣) انظر: واقع أبعاد سلوك القيادة التحويلية من وجهة نظر العاملين في منظمات قطاع التعليم=

كما يمكن التوصل إلىٰ تطبيق هذا المبدأ باستخدام مهارة التفويض، إحدىٰ المهارات القيادية التي يكلف فيها القائد أحد مرؤوسيه أداء مهمة معينة، فيتوصل من خلال ذلك إلىٰ تطوير مهارات القيادة لدىٰ الموظفين، وتعليم أعضاء الفريق تحمل المسؤولية، مع زيادة طاقتهم للعمل والتزامهم إياه، ومع تواصل مهام التفويض للموظفين وتدريبهم عليها يمكن بالتدريج توزيع القيادات علىٰ مستوىٰ المؤسسة[1].

إن تطبيق هذا المبدأ علىٰ العمل الدعوي يحمل فوائد كثيرة، من بينها:

- أن تقديم الخدمات المتميزة يتصل بشكل مباشر بالموظفين الذين تفرض عليهم مواقعهم التماس المباشر مع السوق، وبالتالي فإن تفويض الأشخاص من المستويات الأدنىٰ لصلاحيات قيادية معينة يدفعهم لتطوير أدائهم وأداء الموظفين المكلفين الإشراف عليهم، وصولاً إلىٰ تقديم مستوىٰ متميز من الخدمات.

١ - إطلاق العنان للمواهب والطاقات غير المستغلة، فهذه المستويات الإدارية الثلاثة: العليا والمتوسطة والمكاتب الأمامية مختلفة عن بعضها البعض، ولكل منها ملامح محددة للقيادة تتناسب مع موقعها الإداري وصولاً إلىٰ أداء أكثر فاعلية. والعوامل التي تحدد ملامح القيادة الناجحة تستمد بدورها منه الأعمال والأنشطة الواجب علىٰ القياديين في كل المستويات القيام بها، وذلك لإيجاد قفزة نوعية في القيمة لكل من الموظفين والعملاء[2].

٢ - عادة ما تكون البرامج التقليدية لتطوير القيادات شديدة العموم وتكون في كثير من الأحيان بعيدة عن النتائج المطلوب تحقيقها من الموظفين، أما في نظرية المحيط الأزرق في

=السعودية: دراسة تطبيقية علىٰ العاملين في وزارتي التعليم العالي والتربية والتعليم. عبد العزيز بن عبد الرحمن آل سعود، (ص٢٨٢).

(١) انظر: المرأة ومهارات القيادة الإدارية، مارلين مانتج، ترجمة: عادل منصور، (ص٦٩-٧٠).

(2) Blue ocean strategy. Kim & Mauborgne, P180-182.



القيادة فيطلب من الموظفين المساهمة بطرح آرائهم بشكل مباشر حول الأدوار التي تؤديها قياداتهم وما يؤثر منها سلبًا على أداء الموظفين، وكيف يمكن لهؤلاء القادة مساعدة الموظفين على تحقيق أداء أفضل في العمل.

٣ - أن مشاركة الموظفين الذين ترتبط ممارستهم مع واقع السوق في اتخاذ القرارات حول الممارسات القيادية الأفضل يحفزهم للعمل بمزيد من الطاقة ورفع مستوى الأداء والتعاون مع القيادة بما يضمن إنتاجية أفضل[1].

*** المطلب الرابع: الارتباط الوثيق بواقع السوق.**

تركز استراتيجية المحيط الأزرق على ابتكار الخدمات والإبداع في تقديمها وتنويعها وتطويرها للإبقاء على الشريحة الحالية من المستفيدين، وجذب شرائح جديدة من غير الزبائن لتحويلهم إلى زبائن، ولكن عملية الإبداع والابتكار يجب أن تكون مرتبطة ارتباطًا وثيقًا بواقع السوق الذي ستقدم فيه هذه الخدمات، فتقوم المؤسسة الدعوية بإجراء الدراسات المسحية والاستبيانات لتلمس احتياجات المستفيدين الحاليين والمحتملين وتطلعاتهم واتجاهاتهم نحو البرامج الدعوية، ومن ثم ابتكار الخدمات المستوحاة من واقع هذه التطلعات والإبداع في تقديمها، بحيث تقدم كل مؤسسة خدمة مختلفة نوعيًا عن نظيرتها من المؤسسات، حيث نجد أن المنتجات المقدمة من المؤسسات الخيرية والدعوية في الوقت الحالي تتسم بالتقليد والمحاكاة، فلا تأثير للإبداع فيما تقدمه المؤسسة[2].

---

(١) انظر: الداعية بين فقه الدعوة وفن القيادة، علي سيد عبد الحميد يوسف، (ص١٣٤).

(٢) انظر: نحو استراتيجية تسويقية شاملة للمؤسسات الخيرية السعودية في إطار المستجدات العالمية، صالح الرشيد، (ص١٤).



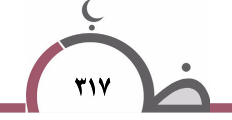
والمقصود بالمنتج في المؤسسات الخيرية والدعوية كل ما يمكن تقديمه للسوق في سبيل إشباع احتياجات ورغبات معينة، فقد يشمل مساعدات ملموسة مثل الأغذية والأدوية، وقد يشمل أفكاراً مثل الدعوة الإسلامية أو التبرع، وقد يشمل منظمات مثل المشروعات التي تقيمها المؤسسات الخيرية، فالمنتج يعبر عن كل السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسات الخيرية وتلبي احتياجات عملائها من المستفيدين والمتبرعين، وفي الوقت الذي تمثل فيه هذه السلع والخدمات أهدافاً بالنسبة للمؤسسات الخيرية فهي تمثل حلولاً لمشكلات عملائها (المساعدات المالية، مساعدة المرضىٰ، مساعدة أسر السجناء، إعانات الزواج، رعاية الطفولة، الإسكان الخيري، برامج رعاية الشباب، وغيرها[1].

ولا تتعارض استراتيجية المحيط الأزرق مع الدعوة للتخصص في عمل المؤسسات الدعوية، فكلما وجد التخصص في نشاط المؤسسات الدعوية والخيرية كان الأمر أفضل في الإتقان والانطلاقة الثابتة إذا توافرت شروط النجاح الأخرىٰ وتخلفت موانعه، ويمكن أن يكون التخصص نوعياً بالتركيز علىٰ مجال معين تتخصص فيه المؤسسة، أو جغرافياً بالتركيز علىٰ العمل في منطقة أو مكان محددين، والواقع يشهد أن تخصص المؤسسات أمارة علىٰ نجاحها حين تصير مرجعاً في مجال عملها ودليلاً إليه ومستشارة فيه وسباقة إلىٰ فروعه[2].

---

(١) انظر: نحو استراتيجية تسويقية شاملة للمؤسسات الخيرية السعودية في إطار المستجدات العالمية، صالح الرشيد، (ص٢٦).

(٢) انظر: العمل الدعوي الخيري: رؤية في آفاق التطوير، أحمد الصويان، الملتقىٰ الأول للدراسات الدعوية وندوة ترجمة السنة النبوية، تنظيم الجمعية العلمية السعودية للدراسات الدعوية والجمعية العلمية للسنة وعلومها، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، ١٤٢٩هـ. الموقع الالكتروني للمركز الدولي للأبحاث والدراسات (مداد).
http://www.medadcenter.com/conferences/8



ويعد التركيز علىٰ التخصص أحد العوامل المطلوبة لتطوير العمل الخيري والدعوي، فتركيز المؤسسة علىٰ مشاريع محددة وبرامج معينة تتماشىٰ مع رؤيتها وأهدافها يوفر الموارد المالية ويوجهها، ويساعد علىٰ تفجير طاقات العاملين والمتطوعين، وعلىٰ العكس من ذلك فإن الانتشار الكبير لأنشطة المؤسسة وعدم تركيزها يبعثر الموارد، ويبدد الطاقات، ولا يساعد علىٰ التميز والإبداع، وقد ركزت المؤتمرات التي عقدتها المؤسسات والجمعيات الخيرية والدعوية في المملكة في السنوات الأخيرة علىٰ أهمية التخصص والتركيز، وطالبت بتأسيس جمعيات خيرية متخصصة في مختلف المجالات(١).

إلا أن اختيار المؤسسة الدعوية لنوع الخدمات الذي ستتميز فيه ليس بالأمر الهين، فهو يتطلب دراسة متأنية للعديد من العناصر، تشمل توقعات العملاء وما يرونه ذا أهمية لديهم، ونقاط القوة التي تمتلكها المؤسسة، وقدرات المؤسسات المنافسة، كما أن اختيار مجال تتفوق فيه المؤسسة وتسيطر عليه لا يعني أن تتخلىٰ عن المجالات الأخرىٰ، فالاختيار الواضح والمحدد لمجال واحد فقط سيمكن المؤسسة من الارتقاء بالأداء لتحقيق الريادة في السوق، بدلاً من الأداء المتوسط في أكثر من مجال(٢).

ومما ينبغي التركيز عليه في المنتجات والخدمات الدعوية المعاصرة ضرورة مراعاتها لنمط الحياة الصاخب وإيقاعها السريع، هذا النمط الذي بات يفرض نفسه علىٰ أنشطة الحياة اليومية وكافة مناحيها، ولا يرغب كثير من الشباب والشابات في حضور نشاط دعوي يستغرق ساعتين أو ثلاث ساعات، ولكنه قد يرغب في الحصول علىٰ فكرة دعوية يحصل عليها عن طريق أجهزة

(١) انظر: الإدارة الفعالة للعمل الخيري، إبراهيم القعيد، (ص٩).

(٢) انظر: الاتصالات التسويقية وبناء التميز في الجمعيات الخيرية بالمملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية علىٰ جمعية البر بالأحساء، عبد المحسن العرفج، (ص١٥٠).

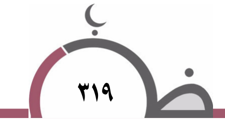
الخدمة الذاتية، فيدخل الشخص مبلغـًا بسيطـًا من المال للحصول على فكرة دعوية متجددة كل يوم، حيث يطبع الجهاز قصاصات دعوية متنوعة في كل منها فكرة لأحد أعمال الخير التي يستطيع المدعو تنفيذها في يوم واحد، وهي فكرة مناسبة لطلاب المدارس والجامعات ممن لا تستهويهم الأنشطة التقليدية للمؤسسات الدعوية.

كما يتوجب الاعتماد على الإبداع كعنصر جذاب للمستفيدين فالأفكار الإبداعية في حد ذاتها تدفع الشخص لخوض التجربة، إن فكرة التبرع الآلي من خلال أجهزة تشابه أجهزة البيع الآلي ستشكل منتجـًا جديداً يجذب شريحة مختلفة من المتبرعين، بحيث يرى الشخص بين يديه جهازاً يماثل جهاز بيع القهوة يمكنه من خلاله اختيار خدمة دعوية مثل طباعة مصحف أو كتاب علمي أو حفر بئر ويمكنه المشاركة فيها بمبلغ بسيط دون أن يستهلك منه ذلك الكثير من الوقت والجهد.

والعمل التطوعي هو أحد الركائز الرئيسة للجهود الدعوية الفردية والمؤسسية، ولذا يجب على المؤسسات الدعوية الاهتمام بجذب المتطوعين للمساهمة في أنشطتها وجهودها، فالتطوع مصدر مستمر من الموارد البشرية يعزز مكانة المؤسسة ويوفر لها التعاطف الاجتماعي ويساعدها على تحقيق أهدافها، واستقطاب المتطوعين والمحافظة عليهم والاستفادة المثلى منهم عامل من عوامل تطور المؤسسات الدعوية ونجاحها واندماجها في المجتمع[١].

ومن خلال ارتباط المؤسسة الوثيق بواقع السوق، وملامسة احتياجات المدعوين والمستفيدين والمتبرعين، والبحث عن التميز في مجالات محددة دون غيرها تنتج «الصورة الذهنية» للمؤسسة، وهي الصورة التي يكونها المجتمع عن المؤسسة الدعوية، ويتم تشكيل هذه الصورة الذهنية من خلال انطباعات المستفيدين من المؤسسة والمتبرعين لها، إضافة إلى

(١) انظر: الإدارة الفعالة للعمل الخيري، إبراهيم القعيد، (ص٣٠٥-٣٠٨).



انطباعات الموظفين العاملين فيها، ولهذه الصورة دور كبير في نجاح المؤسسة الدعوية وانتشارها، وفي هذا الجانب كثيراً ما يتوجه اهتمام المؤسسات للمتبرعين والمدعوين أكثر من اهتمامها بالموظفين، بينما يتوجب على المؤسسة إعطاء الاهتمام الكافي لموظفيها، وكما أن لكل مؤسسة سمعة بين زبائنها فإن هناك ما يسمى بالسمعة الوظيفية للمؤسسة.

والسمعة الوظيفية هي الفكرة التي يحملها موظفو هذه المؤسسة عنها كرب للعمل والسمعة التي يروجونها لأقاربهم وأصدقائهم حول كيفية تعامل هذه المؤسسة معهم بوصفهم موظفين، فغياب الاستقرار الوظيفي، وضعف المردود المالي والحوافز، وغياب التأمين الصحي يعد من أكبر المشكلات التي يواجهها العاملون في المؤسسات الخيرية،[1] بينما يجدر بالمؤسسات الخيرية والدعوية أن تكون نموذجاً لباقي المؤسسات في طريقة التعامل مع موظفيها من خلال التزام تعاليم الشرع الحنيف في التعامل وأداء الحقوق وتركيزها على أخلاقيات العمل الإسلامي وكل ما أوصى به رسول الله ﷺ في هذا المجال[2].

كانت هذه بعض التطبيقات الدعوية التي يمكن من خلالها الاستفادة من استراتيجية المحيط الأزرق، على مستوى القيادات والموظفين والمستفيدين والمتطوعين، والجدير بالذكر أن كل ما سبق الحديث عنه في مجال التطبيقات الدعوية للمؤسسات يشمل بطبيعة الحال المؤسسات الخيرية والدعوية النسائية، كما يمكن الاستفادة من هذه التطبيقات في مجال الدعوة الفردية على مستوى الدعاة والداعيات، فالداعي بدوره يحرص على توسيع قاعدة المدعوين وابتكار أنشطة وبرامج دعوية تخاطب فئات جديدة منهم، ويستصحب الإبداع والابتكار كأساليب معينة له في الدعوة إلى الله تعالى.

---

(١) انظر: البيئة الإدارية المحفزة للعاملين في الجمعيات والمؤسسات الخيرية، إبراهيم القعيد، (ص٧٠-٧٦).

(2) Norasyikin Binti Shaikh Ibrahim, "Employer branding: An Islamic perspective", *The south east Asia journal of management 10*, no.2 (2016):109, 115.

المبحث الثالث
العقبات والتحديات وسبل معالجتها

مع كل المميزات التي تحملها استراتيجيات المحيط الأزرق للمؤسسات الدعوية إلا أن بعض العقبات الداخلية والخارجية قد تحول بين تطبيق هذه الاستراتيجيات في المؤسسات الدعوية، ويتناول هذا المبحث ابرز هذه العقبات وكيفية معالجتها.

*** المطلب الأول: العقبات والتحديات الداخلية والخارجية.**

يقر واضعو استراتيجية المحيط الأزرق بوجود عدد من العقبات والتحديات التي قد تواجه المؤسسة وتحد من تطبيق مبادئ الاستراتيجية وتنفيذ أفكارها، ومن هذه العقبات[1]:

١ - العقبة الإدراكية: في بعض الأحيان يقصر إدراك القائمين علىٰ المؤسسة والعاملين فيها عن ضرورة التغيير الاستراتيجي واستمرارها أيضاً.

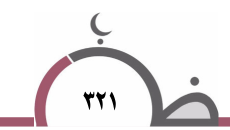
٢ - عقبة محدودية الموارد: فكلما زادت حدة التحول في الاستراتيجية زادت الموارد اللازمة للتنفيذ.

٣ - عقبة الدافع: وتتمثل في كيفية إقناع اللاعبين الرؤساء في الشركة بالتحرك بسرعة للتخلص من الوضع القائم والانتقال إلىٰ استراتيجية المحيط الأزرق.

٤ - عقبة السياسة الإدارية: وتتمثل في الأساليب والعادات الإدارية القديمة للمنظمة وكيفية تحويلها من استراتيجية المحيط الأحمر إلىٰ استراتيجية المحيط الأزرق.

---

(١) انظر: استراتيجية المحيط الأزرق، (ص١٣٢-١٣٥)، وكذلك: الإصلاح التنظيمي وأثره علىٰ المؤسسات الدعوية الخيرية، عبد العزيز بن هليل، (ص٣١٠).



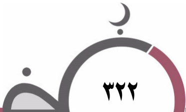
٥ – عدم قبول التغيير أو عدم السماح بحدوثه: حيث يرفض كثير من العاملين (من مديرين وموظفين) التغيير من الناحية النفسية، إما لاعتقادهم بعدم توافر المهارات الضرورية الجديدة لديهم التي يفرضها التغيير، أو لاعتقادهم بأن قبول التغيير يعني ضمنا أن السلوكيات والتصرفات السابقة كانت خاطئة.

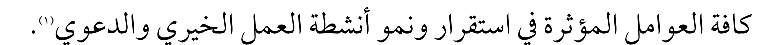
*** المطلب الثاني: سبل معالجة التحديات الداخلية والخارجية.**

يمكن معالجة العقبات الداخلية والخارجية بكفاءة من خلال التخطيط السليم، والجدير بالذكر أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم تطبق مبادئ استراتيجية المحيط الأزرق بشكل أكثر كفاءة وفاعلية من المؤسسات الكبيرة، وذلك بسبب السرعة في اتخاذ القرارات والتفاعل مع التغييرات البيئية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم[1]، وهو ما يخدم المؤسسات الدعوية التي تكون غالبًا مؤسسات صغيرة أو متوسطة الحجم.

فاعتماد الاستراتيجيات الحديثة في الإدارة مثل نظرية المحيط الأزرق أصبح ضرورة ملحة تفرض نفسها علىٰ المؤسسات الدعوية في ظل الظروف المعاصرة، وفي دراسة تناولت تحليل استراتيجيات المؤسسات الخيرية العاملة في المملكة العربية السعودية أوصت الدراسة بضرورة تبني توجهات إدارية جديدة في تلك المؤسسات، فالاعتماد علىٰ الفكر التقليدي في مواجهة المعطيات المعاصرة المحيطة بمؤسسات العمل الخيري لن يفرز سوىٰ أساليب تقليدية، ولذا فقد أصبح الفكر الاستراتيجي يفرض نفسه علىٰ مؤسسات العمل الخيري والدعوي فالرسالة التي تحملها هذه المؤسسات والأهداف السامية التي تسعىٰ إلىٰ تحقيقها والفئات التي تخدمها، كل ذلك يحتم علىٰ هذه المؤسسات حتمية بلورة وتشكيل رؤية بعيدة المدىٰ تضع في اعتبارها

(1) Butler, Colin. "Planning with Blue Ocean Strategy in the United Arab Emirates". *Strategic Change*. Vol. 17, issue 5/6 (August 2008): 169–178.





كافة العوامل المؤثرة في استقرار ونمو أنشطة العمل الخيري والدعوي[1].

***

الخاتمة

تناول البحث مجموعة من مبادئ استراتيجية المحيط الأزرق التي يمكن الاستفادة منها في الدعوة إلىٰ الله تعالىٰ، بما يحقق للدعوة التميز والفعالية والانتشار، وقد تمكن البحث من التعرف علىٰ مجموعة من الأفكار والمبادئ المستنبطة من استراتيجية المحيط الأزرق، التي يمكن الاستفادة منها من خلال تطبيقها علىٰ المشاريع والأنشطة الدعوية، من خلال البحث عن شرائح جديدة من المدعوين واستقطابهم عن طريق أنشطة دعوية متنوعة تلبي احتياجاتهم وتناسب اهتماماتهم، وكذلك التنوع في تقديم الأنشطة والبرامج الدعوية باستخدام الأفكار الإبداعية والتقنيات الحديثة.

وقد توصل البحث إلىٰ النتائج والتوصيات التالية:

١ – أن من مقتضيات أسلوب الحكمة في الدعوة الإفادة من العلوم الحديثة والمرونة في التطبيقات الدعوية في إطار الشرع الحنيف.

٢ – هناك مجموعة متنوعة من التطبيقات الدعوية يمكن من خلالها تطبيق مبادئ استراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسات الدعوية.

٣ – يمكن للمؤسسة الدعوية الاستفادة من استراتيجية المحيط الأزرق في توسيع قاعدة المدعوين من خلال تنويع الأنشطة والخدمات الدعوية والابتكار في طريقة تقديمها.

---

(١) نحو استراتيجية تسويقية شاملة للمؤسسات الخيرية السعودية في إطار المستجدات العالمية، صالح الرشيد، (ص٤٢).



٤ - الإبداع والابتكار في التخطيط للأنشطة والبرامج الدعوية وتنفيذها يصل بالمؤسسة الدعوية إلىٰ التميز في أدائها.

٥ - الدعوة الفردية يمكنها بدورها الاستفادة من استراتيجية المحيط الأزرق في عدة مجالات.

٦ - ضرورة الاهتمام بتطوير أداء المؤسسات الدعوية وتبني المفيد من النظريات الإدارية الحديثة.

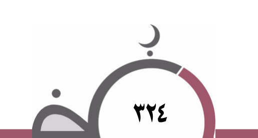
٧ - ضرورة إجراء الدراسات المسحية والميدانية للتعرف علىٰ اتجاهات المدعوين وتطلعاتهم نحو الأنشطة والخدمات الدعوية.

٨ - ضرورة الاهتمام بتطوير القيادات في المؤسسات الدعوية وتوزيعها علىٰ المستويات الإدارية المختلفة.

٩ - ضرورة قيام الاتصال الوثيق بين المؤسسة الدعوية والمجتمع، وتقديم الخدمات والأنشطة الدعوية التي تلامس حاجات المجتمع وتطلعاته.

١٠ - ضرورة إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث حول موضوع التطبيقات الدعوية وطرق الإفادة من العلوم الحديثة في أساليب الدعوة إلىٰ الله ووسائلها.

* * *



قائمة المصادر والمراجع

* أولاً: المراجع العربية:

(١) الألوكة الشرعية، بدر جزاع نايف النماصي:
http://www.alukah.net/sharia/0/90932

(٢) المركز الدولي للأبحاث والدراسات (مداد)، أحمد الصويان:
http://www.medadcenter.com/conferences/8

(٣) الاتصالات التسويقية وبناء التميز في الجمعيات الخيرية بالمملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية علىٰ جمعية البر بالأحساء. العرفج، عبد المحسن بن حسين. المجلة المصرية للدراسات التجارية، مصر، م (٣٤)، ع (١)، ص (١٤١-١٧٢)، ٢٠١٠م.

(٤) الإدارة الإسلامية: المفهوم والخصائص. المزجاجي، أحمد بن داود. مجلة جامعة الملك عبد العزيز. جدة، م(١٢)، ع (٢)، ص (٦١-٩٤)، ١٤١٩هـ.

(٥) الإدارة الفعالة للعمل الخيري. القعيد، إبراهيم بن حمد، ط١، الرياض: دار المعرفة للتنمية البشرية، ١٤٣٨هـ.

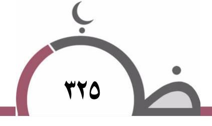
(٦) إدارة المؤسسات الدعوية: محاولة لصياغة نظرية إسلامية في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. زواقة، بدر الدين بن مصطفىٰ. رسالة دكتوراه، الجزائر: كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة العقيد الحاج لخضر، ١٤٣١هـ.

(٧) استراتيجية المحيط الأزرق بدلاً من البحر الأحمر، أحمد، محمد، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، (د.ت).

(٨) استراتيجية المحيط الأزرق: كيف تبدع سوقاً جديدة وتكون خارج إطار المنافسة. كيم، و.تشان، ورينيه موبورن. ترجمة: جانبوت حافظ. دار الفكر، بيروت، ٢٠٠٦م،

(٩) أسس الدعوة إلىٰ الله. أمحزون، محمد سيدي. مجلة البيان، لندن، ص (٤٨-٥٣)، ١٤٣٢هـ.

(١٠) التأصيل الإسلامي للعلوم الاجتماعية: معالم علىٰ الطريق، رجب، إبراهيم عبد الرحمن:
The Islamization of the social sciences, http://www.ibrahimragab.com/aessays-9



(١١) الإصلاح التنظيمي وأثره على المؤسسات الدعوية الخيرية، ابن هليل، عبد العزيز بن عبد الله بن صالح، رسالة دكتوراه، السودان: معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية، ١٤٢٨هـ.

(١٢) البيئة الإدارية المحفزة للعاملين في الجمعيات والمؤسسات الخيرية. القعيد، إبراهيم بن حمد، ط١، الرياض: دار المعرفة للتنمية البشرية، ١٤٣٧هـ.

(١٣) التأصيل والتوجيه الإسلامي لعلم الإدارة ونظرياته في الجامعات الإسلامية: تصور مقترح لتوجيهه إسلامياً. ضيف الله غضبان سليمان حمرون، مجلة الدراسات الإنسانية والاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ع(٢٣)، ص(١٣-٥٨)، ١٤٣٣هـ.

(١٤) الحكمة في الدعوة إلى الله تعالى. سعيد بن علي بن وهف القحطاني. ط١، الرياض: (د.ن)، ١٤٢٤هـ.

(١٥) الداعية بين فقه الدعوة وفن القيادة، يوسف، علي سيد عبد الحميد، المجلة العلمية لكلية أصول الدين والدعوة بالزقازيق، مصر، ع (١٦)، الجزء الثاني، ص(٤٤٠- ٥٢٨)، ٢٠٠٤م.

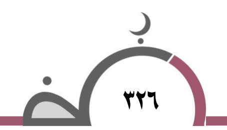
(١٦) المرأة ومهارات القيادة الإدارية. ماننج، مارلين. ترجمة: عادل منصور. ط١، الرياض: دار المعرفة للتنمية البشرية، ١٤٢٣هـ.

(١٧) صفات الداعية المسلم: القوة أنموذجاً. محمد، مرضية عبد الرسول دوكة. مجلة المنبر، السودان. ع (٧)، ص (١٣٧-١٤٨)، ٢٠٠٨م.

(١٨) صفات القائد في الإسلام. بواعنة، غازي عبد الله عطية. رسالة ماجستير. الأردن: جامعة اليرموك، ١٩٩٥م.

(١٩) علم الاجتماع الإسلامي وتطبيقاته الميدانية في مجال الدعوة: دراسة في علم الاجتماع والأنثروبولوجيا. إسماعيل، زكي محمد. مجلة كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض. ع (٧)، ص (٢٩٥-٣١٨)، ١٩٨٣م.

(٢٠) القيادة الإدارية في النظام الإسلامي: دراسة مقارنة بالنظم المعاصرة. محمود، إبراهيم عبدالصادق. رسالة ماجستير. مصر: كلية الشريعة والقانون، جامعة الأزهر، (د.ت).



(٢١) القيادة الكارزماتية نظرية قديمة حديثة. النجار، محمد عدنان قاسم. مجلة العلوم الاجتماعية، الكويت، م (٢٤)، ع (١)، ص (٣٠٥-٣١١)، ١٩٩٦م.

(٢٢) القيـادة: مفهومهـا ونظرياتهـا. زكريـان، زوزيـت. رسـالة المعلـم، الأردن. م (٣٨)، ع (٣)، ص (٨٨-٩٢)، ١٩٩٧م.

(٢٣) مدارج السالكين بين منازل إياك نعبد وإياك نستعين. ابـن قيم الجوزيـة. تحقيـق: محمـد حامـد الفقي. بيروت: دار الكتاب العربي، ١٣٩٣هـ.

(٢٤) المرونة في الـدعوة الإسـلامية. أبـو هلالـة، يوسـف محـي الـدين. مؤتـة للبحـوث والدراسـات: العلوم الإنسانية والاجتماعية، الأردن. م (١٨)، ع (٥)، ص (٨٣-١١٥)، ٢٠٠٣م.

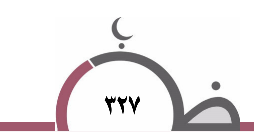
(٢٥) مفهـوم الاسـتراتيجية دراسـة في التأصـيل النظـري للمفـاهيم. سـليمان عبـد الله الحربـي. مجلـة دراسات المستقبل، السودان. م (٢)، ع (٤)، ص (٨٥-١٠٦)، ٢٠١٠م.

(٢٦) المؤسسات الخيرية حكمها وضوابط القائمين عليها وحدود صلاحيتهم، السكني، دعاء عـادل قاسم، بحث تكميلي لمرحلة الماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، ١٤٣٣هـ.

(٢٧) نظرات وتوجهات في تنمية الموارد المالية للمؤسسات الخيرية، عكاشة، عمر إبراهيم، البيان، ع (٢٩٢) نوفمبر، لندن، ص (١٦-٢١)، ٢٠١١م.

(٢٨) النهايـة في غريـب الحـديث والأثـر، ابـن الأثيـر، مجـد الـدين أبـو الـسعادات المبـارك محمـد الجزري، تقديم: علي الأثري، دار ابن الجوزي، الدمام، ١٤٢١هـ.

(٢٩) واقع أبعاد سلوك القيادة التحويلية من وجهة نظر العاملين في منظمات قطاع التعليم الـسعودية: دراسة تطبيقية علىٰ العاملين في وزارتي التعليم العالي والتربية والتعليم. آل سـعود، عبـد العزيـز بن عبد الرحمن بـن عبـد العزيز. مجلـة جامعـة الإمـام محمـد بـن سـعود الإسـلامية، الريـاض. ع (٢٥)، ص (٢٦١-٣٠٥)، ٢٠١٥م.



*** ثانياً: المراجع الإنجليزية:**

(1) Butler, Colin. "Planning with Blue Ocean Strategy in the United Arab Emirates". *Strategic Change*. Vol. 17, issue 5/6 (August 2008): 169–178.

(2) https://en.wikipedia.org/wiki/W._Chan_Kim Wikipedia.

(3) https://en.wikiquote.org/wiki/Ren%C3%A9e_Mauborgne Wikiquote.

(4) https://plattperspective.wordpress.com/2010/01/11/nonprofits-and-blue-ocean-strategies/Platt Perspective on Business and Technology,

(5) Ibrahim, Norasyikin Binti Shaikh, "Employer branding: An Islamic perspective", *The south east Asia journal of management 10*, no.2 (2016): 108-120.

(6) Kim, W. Chan & Renee Mauborgne, Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant,. Harvard business school press, U.S, 2005.

(7) Merchant, Altaf, John B. Ford, and Adrian sergeant. "Don’t forget to say thank you: The effect of an acknowledgement on donor relationships", *Journal of marketing management 26*, no.7-8 (2010): 593-611.

(8) Welch, Shari J. and Bob Edmondson. "Commentary: Applying Blue Ocean Strategy to the Foundation of Accountable Care". American Journal of Medical Quality 27 (2012): 256-257.

(9) www.blueoceanstrategy.com/what-is-blue-ocean-strategy

* * *



List of Sources and References

First: Arabic Sources:

(1) Al-Alookah Ash-Shar'iyyah, Badr Jazza' Nayef An-Nemasi: http://www.alukah.net/sharia/0/90932

(2) National Centre For Research And Studies (Midad), Ahmad As-Suwayyan: http://www.medadcenter.com/conferences/8

(3) Al-Ittisalat At-Tasweeqiyyah wa Bina' At-Tamayyuz fil Jamiyaat Al-Khayriyyah Bil Mamlakah Al-Arabia Al-Saudia: Dirasah Tatbeeqiyyah Ala Jamiat Al-Birr Bil Ahsa. (Marketing Phone Calls and Building Excellence in Charities in Saudi Arabia: An Empirical Study on Jamiyyah Al-Birr in Ahsa). Al-Arfaj, Abdul Mushin Bin Hussain. The Egyptian Journal for Trade Studies, Egypt, m(34), a(1), 141-172, 2010.

(4) Al-Idarah Al-Islamiyyah: Al-Mafhoom Wal-Khasa'is. Al-Mizjaji, (Islamic Management: Concept and Specifications), Ahmad Bin Dawood. King Abdul Aziz University Journal. Jeddah, m(12), a(2), 61-94, 1419H.

(5) Al-Idarah Al-Fa'aalah Lil Amal Al-Khairi. (Effective Management of Charities), Al-Qaeed, Ibrahim Bin Hamad, 1st ed., Riyadh: Dar Al-Ma'rifah Lit-Tanmiyah Al-Bashariyyah, 1438H.

(6) Idarat Al-Mu'assasaat Ad-Da'awiyyah: Muhawalah Lisiyaghat Nazariyyah Islamiyyah Fit-Takhteet Wat-Tantheem Wat-Tawjih War-Raqabah. (Managing Da'wah Establishments: An Attempt to Formulate an Islamic Theory in Planning, Organisation, Guidance, And Control). Zawaqah, Badr Ad-Din Bin Mustafa. Ph.D Thesis. Algeria: College of Social Sciences And Islamic Studies, Al-Aqid Al-Haj Lakhdar University, 1431H.

(7) Istirateejiat Al-Muhit Al-Azraq Badalan Minal-Bahr Al-Ahmar, (Blue Ocean Strategy Instead of The Red Sea), Ahmad, Muhammad, College of Economics , University of Damascus, (n,d).

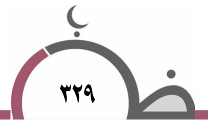
(8) Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant. Kim, W.Chan, and Renee Mauborgne. Translation: Janbut Hafiz. Dar Al-Fikr, Beirut, 2006.

(9) Usus Ad-Dawah Ila Allah. (The Basics of Giving Da'wah), Amahzun, Muhammad Seidi. Majallah Al-Bayan, London, 48-53, 1432H.

(10) At-Ta'seel Al-Islami Lil-Uloom Al-Ijtimaiyyah, (The Islamization of the Social Sciences), Rajab, Ibrahim Abdur-Rahman: http://www.ibrahimragab.com/aessays-9

(11) Al-Islah At-Tanzeemy wa Atharuh Alal-Mu'assasaat Ad-Da'awiyyah Al-Khayriyyah, (Organisational Reform and Its Impact on Charitable Institutions), Ibn Halil, Abdul Aziz Bin Abdullah Bin Saleh, a Ph.D thesis. Sudan: The Institute of Research and Islamic World Studies, Um Darman Islamic University, 1428H.

(12) Al-Bee'ah Al-Idariyyah Al-Muhaffizah lil-Aamileen fil Jami'yyat wal Mu'assasaat Al-Khayriyyah. (The Administrative Environment That Motivates Employees of Associations and Charities), Al-Qaeed, Ibrahim Bin Hamad, 1st ed., Riyadh: Dar Al-Ma'rifah Lit-Tanmiah Al-Bashariah, 1437H.





(13) At-Ta'seel Wat-Tawjih Al-Islamy Li Ilm Al-Idarah wa Nathariyyatuh Fil Jaamiaat Al-Islamiyyah: Tasawwur Muqtarah Li Tawjeehihi Islamiyyan, (The Islamic View on Management Sciences and Theories in Islamic Universities: A Proposed Islamic Direction), Dhayf Allah Ghadban Sulaiman Hamroon. Journal of Human and Social Studies, Imam Muhammad Ibn Saud Islamic University, a(23), 13-58, 1433H.

(14) Al-Hikmah Fid-Dawah Ila Allah Ta'ala. (Wisdom in Giving Da'wah), Saeed Bin Ali Bin Wahaf Al-Qahtani. 1st ed., Riyadh: (n,d), 1424H.

(15) Ad-Da'iyah Bayna Fiqh Ad-Dawah wa Fann Al-Qiyadah, (The Da'iyah Between The Fiqh of Da'wah and the Art of Leadership), Yusuf, Ali Syed Abdul Hamid, The Scientific Journal For The College of Usool Ud-Din and Da'wah in Zaqazeeq, Egypt, a(16), Part Two, 440-528, 2004.

(16) Leadership Management Skills for Women. Matting, Marlyn. Translation: Aadil Mansoor. 1st ed., Riyadh: Dar Al-Ma'rifah Lit-Tanmiah Al-Bashariah, 1423H.

(17) Sifat Ad-Da'iyah Al-Muslim: Al-Quwwah Unmoothajan, (The Characteristics of The Muslim Da'ee: Strength as as Example), Muhammad, Mardiah Abdur-Rasool Dookah. Al-Munir Journal, Sudan, a(7), 137-148, 2008.

(18) Sifat Al-Qa'id Fil Islam, (The Characteristics of a Leader in Islam), Bawa'inah, Ghazi Abdullah Attiah. A Masters Thesis. Jordan: Al-Yarmouk University, 1995.

(19) Ilm Al-Ijtima' Al-Islami Wa Tatbeeqatuh Al-Maydaniyyah Fi Majal Ad-Da'wah: Dirasah Fi Ilm Al-Ijtima' Wal-Anthropogia. (Islamic Social Sciences and Its Field Application in Da'wah: A Scocial Sciences and Anthropology Study). Ismail, Zaki Muhammad, College of Social Sciences Journal, Imam Muhammad Ibn Saud University, Riyadh. A(7), 295-318, 1983.

(20) Al-Qiyadah Al-Idariyyah Fin-Nitham Al-Islami: Dirasah Muqaranah Bin-Nuthum Al-Mu'asirah. (Leadership Management in The Islamic System: A Comparative Study With Modern Systems). Mahmood, Ibrahim Abdus-Sadiq. A Masters Thesis. Egypt: College of Shariah and Law, Al-Azhar University, (n,d).

(21) Al-Qiyadah Al-Karismatiyyah Nathariyyah Qadeemah Hadeethah, (Charismatic Leadership: And Old and New Theory), An-Najjar, Muhammad Adnan Qasim. Journal of Social Sciences, Kuwait, m(24), a(1), 305-311, 1996.

(22) Al-Qiyadah: Mafhoomuha Wa Nathariyyatuha, (Leadership: Concept and Theories), Zikyan, Zuzuwiet. Risalat Al-Muallim, Jordan. M(38), a(3), 88-92, 1997.

(23) Madarij As-Salikeen Bayn Manazil Iyyaka Na'bud Wa Iyyaka Nastaeen. Ibn Qayyim Al-Jawziyyah. Edited by: Muhammad Hamid Al-Faqqi. Beirut: Dar Al-Kitab Al-Arabi, 1393H.

(24) Al-Muroonah Fid-Da'wah Al-Islamiyyah, (Flexibility in Islamic Da'wah), Abu Hilalah, Yusuf Muhyid-Din. Mu'tah for Research and Studies: Human and Social Sciences, Jordan, m(18), a(4), 85-106, 2010.

(25) Mafhoum Al-Istirateejiyyah Dirasah Fit-Ta'seel An-Nathari Lil-Mafaheem, (The Concept of Strategy: A Study on The Theory of Concepts). Sulaiman Abdullah Al-Harbi. Journal of Future Studies, Sudan. J(2), a(4), 85-106, 2010.

(26) Al-Mu'assasaat Al-Khairiyyah Hukmuha wa Thawabit Al-Qa'aimeen Alayha wa Hudud Salahiyyatihim, (Charitable Institutions: The Rules Applying to the Governors and the Limits of Their Powers). As-Sakani, Duaa Aadil Qasim, Additional Research for the Masters Level, Islamic University, Gaza, 1433H.

(27) Natharat Wa Tawajjuhaat Fi Tanmiat Al-Mawarid Al-Maliyyah Lil-Mu'assasaat Al-Khairiyyah, (Views and Trends in Developing Financial Resources for Charitable Organisations). Ukashah, Umar Ibrahim, Al-Bayan, a(292) November, London, 16-21, 2011.

(28) An-Nihayah Fi Gharib Al-Hadith Wal-Athar, Ibn Al-Atheer, Majd Ed-Din Abus-Sa'adaat Al-Mubarak Muhammad Al-Jazari, Introduction: Ali Al-Athari, Dar Ibn Al-Jawzi, Dammam, 1421H.

(29) Waqi' Ab'aad Sulook Al-Qiyadah At-Tahweeliyyah Min Wijhat Nathar Al-Aamileen Fi Munathamat Qita' At-Ta'aleem As-Saudiah: Dirasah Tatbeeqiyyah Alal-Aamileen Fi Wizaratay At-Ta'leem Al-Aaly Wat-Tarbiah Wat-Ta'aleem, (The Dimensions of Transformational Leadership Behaviour From the Viewpoint of Saudi Education Sector Employees: An Empirical Study on Workers in The Ministries of Higher Education and Education. Al-Saud, Abdul Aziz Bin Abdur-Rahman Bin Abdul-Aziz. Imam Muhammad Bin Saud University Journal, Riyadh. A(25), 261-305, 2015.

❊ ❊ ❊

